

Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme
Ein Beitrag zur Theorie verbundener
Wirtschaftseinheiten

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.- Volksw. Dieter Robert Werzinger
aus Nürnberg

1971

Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme

Ein Beitrag zur Theorie verbundener Wirtschaftseinheiten

Inaugural-Dissertation

**zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)**

**an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg**

vorgelegt von

**Dipl.- Volksw. Dieter Robert Werzinger
aus Nürnberg**

Referent: Prof. Dr. Oswald Hahn

Korreferent: Prof. Dr. Fritz Klein-Blenkers

Tag der mündlichen Prüfung: 24. November 1971

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<u>A. PROBLEMSTANDORT UND METHODISCHES</u>	
I. ZUM UNTERSUCHUNGSOBJEKT.....	1
II. ZUM UNTERSUCHUNGSVERFAHREN.....	5
1.) Untersuchungsziel.....	5
2.) Der Abstraktionsgrad als Determinante der Methode.....	8
a) Der Filialbetrieb und das Filial- betriebssystem als Ergebnis von Definition und Klassifikation....	8
b) Typologie als Mittel der System- bildung bei Filialbetrieben.....	11
III. ZUM UNTERSUCHUNGSABLAUF.....	16
<u>B. DER FILIALBETRIEB ALS ERSCHEINUNGSFORM VER- BUNDENER WIRTSCHAFTSEINHEITEN</u>	
I. BEGRIFFLICHE GRUNDLEGUNG.....	18
1.) Das begriffliche Verhältnis Unter- nehmung und Betrieb als Bestimmungs- faktor des Filialbetriebsbegriffes..	18
a) Betrieb und Unternehmung - Aspek- te realer Wirtschaftseinheiten...	18
b) Auswirkungen auf den Filial- betrieb.....	22
2.) Der Verbund von Wirtschaftsein- heiten.....	23
a) Der Verbundbegriff.....	23
b) Verbundsystembildung durch Klassifikation.....	26
c) Verbundformen.....	31
d) Konfrontation mit Verbundsystemen in der Literatur.....	42
II. DER FILIALBETRIEB ALS GLIED EINES BE- TRIEBSVERBUNDENES - DEFINITION.....	46

	Seite
1.) Begriffskonstituierende Merkmale.....	46
2.) Verifikation.....	50
3.) Exkurs: Abgrenzung zu Filialbegriffen in der Literatur.....	53
a) Kasuistische Filialbegriffe.....	53
b) Branchenbezogene Filialbegriffe.....	55
c) Morphologische Filialbegriffe....	57
III. DIE FILIALE IM HANDELSRECHT.....	58
1.) Hauptniederlassung und Zweigniederlassung.....	58
a) Die Hauptniederlassung im Handelsgesetzbuch.....	58
b) Zweigniederlassungen als rechtlich unselbständige Wirtschaftseinheiten.....	59
2.) Formen von Zweigniederlassungen.....	61
a) Die Zweigniederlassung nach HGB - restriktive Auslegung.....	61
aa) Historische Entwicklung im Handelsrecht.....	61
bb) Katalog der begriffsbildenden Merkmale.....	64
b) Extensive Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffes.....	66
c) Die Notwendigkeit der Einführung von Residualbegriffen.....	66
aa) Wirtschaftlich-unselbständige Nebenbetriebe.....	67
bb) Der Hilfsbetrieb.....	69
IV. KONFRONTATION DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN UND JURISTISCHEN TERMINI.....	70
1.) Hat die Unterscheidung zwischen Unternehmung und Betrieb einen begriffsbildenden Niederschlag im Recht gefunden?.....	70

	Seite
2.) Das Verhältnis des juristischen zum betriebswirtschaftlichen Fi- lialbegriff.....	75
a) Inkongruenz der begriffsbilden- den Merkmale und Termini.....	75
b) Kongruenz hinsichtlich Begriffs- umfang und subsumierbarer realer Erscheinungsformen.....	78
3.) argumentum e contrario - die Bestä- tigung der Richtigkeit des Begriffs- ansatzes.....	80
 <u>C. ANALYSE VON FILIALBETRIEB UND FILIALBE-</u> <u>TRIEBSSYSTEM</u>	
I. VORBEMERKUNGEN.....	82
II. DAS FILIALBETRIEBSSYSTEM IM GESAMTWIRT- SCHAFTLICHEN LEISTUNGSZUSAMMENHANG.....	83
1.) Morphologie der Filialbetriebs- systeme.....	83
2.) Zur Genealogie der Filialbetriebs- systeme.....	90
III. URSACHEN UND MOTIVE FÜR DIE FILIALBE- TRIEBSBILDUNG.....	94
1.) Unternehmenswachstum und Filialbe- triebsbildung.....	94
a) Filialbetriebsbildung als Folge des Überschreitens kostenoptima- ler Betriebsgrößen.....	95
b) Filialbetriebsbildung und gewinn- maximale Unternehmungsgröße.....	98
c) Filialbetriebsbildung und die Wachstumstheorie Penrosens.....	99
2.) Filialbetriebsbildung zur Ausnutzung spezifischer Standortvorteile.....	101
3.) Die Funktionen einer Wirtschaftsein- heit als Bestimmungsfaktoren für die Filialbetriebsbildung.....	107

	Seite
4.) Sonstige Verursachungsmomente.....	112
IV. ALTERNATIVEN DER GESTALTUNG VON FILIAL- BETRIEBSSYSTEMEN.....	113
1.) Die Filialbetriebsorganisation als Synthese zentralistischer und dezen- tralistischer Organisationssche- mata.....	113
2.) Filialbetriebsbildung als integrier- ter Bestandteil der Unternehmungs- politik.....	120
3.) Aktionsparameter der Gestaltung.....	123
a) Parameter im Bereich der Ge- schäftsleitung.....	124
b) Parameter bei der Kapitaldispo- sition.....	133
c) Parameter im Bereich des Rech- nungswesens.....	139
d) Revision und Kontrolle im Filial- betriebssystem.....	147
V. FILIALBETRIEBSSYSTEM UND WIRTSCHAFTSORD- NUNG.....	154
1.) Abhängigkeit von der Wirtschafts- ordnung?.....	154
2.) Filialbetriebssysteme in der Ver- kehrswirtschaft.....	156
3.) Filialbetriebssysteme in zentralge- leiteten Wirtschaftssystemen.....	159
 <u>D. MERKMALSAUSWAHL UND SYNTHESE DER WESENSBE- STIMMENDEN MERKMALE UND IHRER AUSPRÄGUNGEN ZU EINER TYPOLOGIE DER FILIALBETRIEBE</u>	
I. MERKMALSAUSWAHL.....	162
1.) Determination der durch Analyse ge- wonnenen Merkmale.....	162

	Seite
2.) Leit- und Hilfsmerkmale -	
Prioritätensetzung.....	166
3.) Global- und Simplexmerkmale.....	169
4.) Exkurs: Die Eignung anderer Merkma- le zur Typenbildung bei Filialbe- trieben.....	172
II. DIE MERKMALE UND IHRE AUSPRÄGUNGEN.....	175
1.) Festlegung des Ausprägungsspiel- raums.....	175
a) bei der Funktionsausübung.....	176
b) bei den Strukturdaten.....	178
c) bei der Faktorkombination.....	180
d) beim Leistungserstellungsprozeß...	182
2.) Interdependenzen von Merkmalen und Merkmalsausprägungen.....	183
3.) Schematische Darstellung der Merk- male und ihrer Ausprägungen.....	185
III. SYNTHESE ZU EINER TYPOLOGIE DER FILIAL- BETRIEBE.....	191
1.) Simplexmerkmale der Funktionsaus- übung als Partialtypen.....	191
2.) Totaltypen als Kombination der Partialtypen.....	194
a) Totaltypen in der Form des Mehr- funktions-Filialbetriebes.....	194
b) Schwerpunkttypen der Wirtschafts- praxis.....	196
aa) Der Vollfunktions-Filialbe- trieb als Totaltypus.....	196
bb) Teilfunktions-Filialbetriebe als Schwerpunkttypen.....	197
<u>E. KRITISCHES ZUM ERGEBNIS.....</u>	204
Literaturverzeichnis.....	VI

A. PROBLEMSTANDORT UND METHODISCHES

I. ZUM UNTERSUCHUNGSOBJEKT

Verbundene Wirtschaftseinheiten - richtiger, der Vorgang ihrer Entstehung - fanden in den letzten Jahren das ganz besondere Interesse der einschlägigen Fachwissenschaften Nationalökonomie, Betriebswirtschaftslehre und Jurisprudenz. Das auf diesem Gebiet sehr umfangreiche Schrifttum ist ein deutliches Indiz der Aktualität dieses Problemkreises.

Bei einer systematischen Sichtung der Literatur wird jedoch, mit ganz wenigen Ausnahmen, die weitgehende Dominanz genetischer Fragen auf diesem Gebiet deutlich - also der Probleme der Entstehung verbundener Wirtschaftseinheiten und deren Wirkungen. Erklärbar ist dies aus der besonderen Aktualität der Konzentrationsbestrebungen, der ausgeprägten Neigung zur zwischenbetrieblichen Kooperation und der Häufung von Fusionen vieler Unternehmungen. Demgegenüber sind Untersuchungen betont statischer Natur, die sich unter Ausklammerung des Einflußfaktors Zeit mit morphologischen und strukturellen Fragen verbundener Wirtschaftseinheiten befassen ¹⁾, relativ selten. Im Hinblick auf diese Lücke wurde diese Arbeit über Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme gewählt, in der Hoffnung, mit einer statischen Analyse dieses Teilgebietes - die allerdings von dynamischen Fragen aus Sach erwägungen heraus nicht immer völlig abstrahieren kann - einen Beitrag zur Schlie-

1) Vgl. Schäfer, E.: Von der statischen zur dynamischen Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Hans Proesler zu seinem 65. Geburtstag. Erlangen 1953, S. 54, der - allerdings in Anführungszeichen - von der "älteren" statischen Einstellung der Betriebswirtschaftslehre mit Dominanz der Strukturfragen spricht.

Bung dieser Lücke zu leisten.

Mit dem Filialbetrieb als Glied eines Filialbetriebsystems wird nur ein Ausschnitt der anstehenden Probleme verbundener Wirtschaftseinheiten aufgegriffen. Daß diese Einschränkung nicht willkürlichen Charakters ist, zeigt die allenthalben in der Literatur über die Konzentration in der Wirtschaft anzutreffende Unterscheidung in Betriebs- und Unternehmungskonzentration. ¹⁾ Der Fortgang der Arbeit wird zeigen, daß diese Beschränkung auf den Filialbetrieb mit dem leistungswirtschaftlichen Problemkatalog des Verbundes von Wirtschaftseinheiten identisch ist und somit einen organischen Ausschnitt aus dem Gesamtproblem darstellt.

Die Bezeichnungen, mit denen uns der Filialbetrieb im Wirtschaftsleben begegnet, sind mindestens ebenso vielfältig wie die Erscheinungsformen selbst. Fabrikverkaufsladen, Zweigwerk, Zweigniederlassung, Auslieferungslager, Verkaufsstelle, technisches Beratungsbüro, Handelsniederlassung sind nur eine kleine Auswahl und machen trotzdem bereits die heterogenen Züge des Filialbetriebs deutlich. Ein wesentlicher Teil der Arbeit wird es sein, die heterogenen realen Erscheinungsformen zu analysieren, Gemeinsames aufzudecken und dadurch eine Ordnung dieser Wirtschaftseinheiten nach systematischen Gesichtspunkten herbei-

1) Bemerkenswert ist, daß diese, Rieger und seinen Schülern zuzuschreibende, Unterscheidung zwischen Unternehmung und Betrieb auf diesem Teilgebiet im Gegensatz insbesondere zur betriebswirtschaftlichen Lehrbuchliteratur sich als herrschende Meinung durchgesetzt hat. Vgl. zB Arndt, H.: Begriff und Arten der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Hrsg. Arndt, H., NF, Band 20/1, S. 25;
Fortsetzung der Fußnote auf Seite - 3 -

zuführen.

Das betriebswirtschaftlichen Schrifttum hat sich zwar frühzeitig mit dem Filialphänomen befaßt, doch standen im Vordergrund des Interesses entweder branchenspezifische Fragenkomplexe, oder es wurde schon thematisch auf Teilprobleme des Filialwesens eingegrenzt. Einen markierten Anfang dieses noch stark deskriptiven Schrifttums stellt das Erscheinen der Untersuchung der Filialbetriebe im Einzelhandel von Hirsch dar. ¹⁾ Im Anschluß hieran beschäftigten sich Arbeiten mit dem Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken ²⁾ und mit der Filiale als Absatzsystem ³⁾, wobei die Untersuchung von Ehrlicher in sehr detaillierter Form auf die Voraussetzungen dieser Einzelhandelsbetriebsform eingeht. Eine Ausnahme stellt die Abhandlung Mahringers über das Filialsystem der Fabriken ⁴⁾ dar, die in streng analysierender Weise

Fortsetzung der Fußnote 1) von Seite - 2 -

vgl. Henzler, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Band 22, Berlin 1961, S. 322; vgl. Fürst, G.: Konzentration der Betriebe und Unternehmen. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Band 20/1, Hrsg. Arndt, H., Berlin 1960, S. 71ff; von der älteren Literatur vgl. Liefmann, R.: Kartelle, Konzerne und Trusts. 7. Auflage, Stuttgart 1927, S. 261.

- 1) Vgl. Hirsch, J.: Die Filialbetriebe im Detailhandel. Unter hauptsächlichlicher Berücksichtigung der kapitalistischen Massenfilialbetriebe in Deutschland und Belgien. Bonn 1913.
- 2) Vgl. Goebbels, M.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken. Berlin 1923, zit. nach Mahringer, A.: Das Filialsystem der Fabriken, Diss. Frankfurt 1927, veröffentlicht 1930, S. 16.
- 3) Vgl. Ehrlicher, H.: Das Massenfilialsystem. Die Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit auf den Einzelhandelsbetrieb. Stuttgart 1931.
- 4) Vgl. Mahringer, A.: Das Filialsystem der Fabriken. Diss. Frankfurt 1927, veröffentlicht 1930.

diejenigen potentiellen Filialbetriebstypen untersucht, die sich um einen Produktionsbetrieb als Zentrale gruppieren können. Aber auch in dieser bemerkenswerten Arbeit unterbleibt die logische Folge der Analyse - nämlich die Synthese der gewonnenen Erkenntnisse zu einer Systematik der Filialbetriebsformen. Die Ursache hierfür dürfte in der zu engen Fragestellung mit Einengung auf Filialbetriebssysteme mit einem Fabrikbetrieb als Ausgangspunkt und Zentrale zu suchen sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Filialbetrieb als eine Erscheinungsform verbundener Wirtschaftseinheiten sowohl in statischer als auch in dynamischer Betrachtungsweise weder im rasch wachsenden 'Konzentrationsschrifttum', noch in betriebswirtschaftlichen Monographien eine ausreichende Berücksichtigung fand. Dies steht völlig im Gegensatz zur tatsächlichen Relevanz dieses Problemkomplexes, wenn man bedenkt, daß zB der I.G. Farben Trust ¹⁾ ausschließlich auf Filialbetriebsbasis, bzw. nach handelsrechtlichem Sprachgebrauch als ein Betriebssystem mit Zweigniederlassungen organisiert war. Auf juristischem Gebiet stellt die Arbeit Edlichs ²⁾ eine erste systematische Bearbeitung der handelsrechtlichen Problematik dar und schließt einen Teil der oben erwähnten Lücke; aber auch diese Untersuchung entbehrt einmal einer Standortermittlung des Filialbetriebs in einer Ordnung verbundener Wirtschaftseinheiten und unter handelsrechtlichem Aspekt einer Ordnung der Filialbetriebe selbst, die sich nicht an for-

1) Vgl. Ter Meer, F.: Die I.G.-Farben-Industrie Aktiengesellschaft. Düsseldorf 1952.

2) Edlich, H.G.: Die Zweigniederlassung als Organisationsform. In: Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin, Berlin 1965.

maljuristischen Kriterien, sondern an betriebswirtschaftlichen Sachfragen orientiert. ¹⁾

II. ZUM UNTERSUCHUNGSVERFAHREN

1.) Untersuchungsziel

Zunächst ist das Untersuchungsziel darzulegen. Seine Berechtigung findet dieses Vorgehen darin, daß dieser Arbeit keinerlei Überlegungen kausaler oder finaler Natur zugrundeliegen, vielmehr stand das Ziel von Anfang an fest: Es sollte auf einem Teilgebiet verbundener Wirtschaftseinheiten eine Klassifikation und Systematisierung, und wenn dies nicht möglich sein sollte, ein anderes Ordnungsgefüge herbeigeführt werden. Das eigentliche Problem dieser Untersuchung liegt somit in methodischer Hinsicht darin, die dem Erkenntnisziel der Ordnung der realen Erscheinungsformen der Filiale adäquate Methode zu finden und, hierauf aufbauend, eine an materialen, sachproblem-bezogenen Kriterien ausgerichtete Ordnung dieser Erscheinungsform herbeizuführen. ²⁾

1) Hierauf wird unten näher eingegangen, vgl. S. 61 ff dieser Arbeit.

2) Soweit dieses Ordnungsgefüge auf einer Typologie aufbaut, steht dies auf den ersten Blick in Widerspruch zu der Auffassung Max Webers vom Idealtypus, der ebenfalls als ein derartiges Ordnungssystem angesprochen werden kann: "Nicht als Ziel, sondern als Mittel kommt mithin die Bildung abstrakter Idealtypen in Betracht." (Weber, M.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Hrsg. Winckelmann, J., 3. Auflage, Tübingen 1968, S. 193) Selbstverständlich wird die Erstellung eines Ordnungsgefüges für Filialbetriebe nicht als Selbstzweck betrieben, sondern es ist die Arbeitshypothese nur dieser Arbeit. Um Mißverständnisse auszuschalten, muß expressis verbis diese Relativität der Ziele angesprochen werden. So wie Ziele niederer Ordnung Mittel für Ziele höherer Ordnung in einer Zielpyramide sind, so ist die Erstellung eines Ordnungssystems der Filialbetriebe in dieser Arbeit Zwischenziel bei einer umfassenderen Erkenntnis dieses Phänomens.

Über das Wesen dieser Ordnung enthält die genannte Zielsetzung keinerlei Annahmen, da hierdurch eine Einschränkung der Problemstellung vorgenommen und zudem ein unzulässiger Einfluß auf das methodische Vorgehen ausgeübt würde. Trotzdem ist das Wesen der Ordnung der Erscheinungsformen der Filiale in den Merkmalen und Merkmalsausprägungen abhängig von der verwendeten Methode; auch Untersuchungen, die sich weitgehend auf finale oder kausale Methoden stützen, entbehren nicht einer gewissen Intuition, und insofern liegt tendenziell eine Beeinflussung des Vorgehens durch das Ziel vor. Auch bei Max Weber klingt dieser Sachverhalt an, wenn er schreibt, "daß in den Wissenschaften von der menschlichen Kultur die Bildung der Begriffe von der Stellung der Probleme abhängt...."¹⁾. Ob diese Beeinflussung unzulässig war, ist eine Sache der Lauterkeit des wissenschaftlich Arbeitenden und nachprüfbar nur durch den Erkenntnisfortschritt der Wissenschaft.

Ihre Berechtigung findet die Zielsetzung dieser Arbeit in der schier unübersehbaren Vielfalt der realen Erscheinungsformen von Filialbetrieben und der nicht minder umfangreichen Anzahl der Bezeichnungen. Verstärkt wird diese begriffliche Unsicherheit noch durch Abgrenzungsschwierigkeiten gegenüber anderen Formen verbundener Wirtschaftseinheiten, zu denen Filialbetriebssysteme ja zu rechnen sind. Die Ursache dieser begrifflichen Unsicherheit bei den verbundenen Wirtschaftseinheiten liegt bei den unterschiedlichen Meinungen hinsichtlich des Verhältnisses der Grundbegriffe Betrieb und Unternehmung zueinander, wobei in der Literatur keine

1) Weber, M.: Gesammelte Aufsätze..... a.a.O., S.207

Möglichkeit der Variation, sei es nun Subordination eines Begriffes, Koordination und Gleichsetzung beider Begriffe oder Substitution, ausgelassen wird. ¹⁾ Wenn deshalb Linhardt ²⁾ von einem Begriffsanarchismus in diesem Zusammenhang spricht, so steigert sich dies - mangelt es schon an einem einheitlichen Begriff für das einzelne Wirtschaftsgebilde! - zu einer babylonischen Sprachverwirrung bei den verbundenen Wirtschaftseinheiten. Nur eine eindeutige Stellungnahme in diesem sogenannten Methodenstreit ³⁾ gibt das sichere Fundament für die angestrebte Ordnung der verbundenen Wirtschaftseinheiten und hier wiederum speziell der Filialbetriebe.

Im Sinne der von der sozialrechtlichen Schule vertretenen These von Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft als Nachbarwissenschaften ist zudem anzustreben, daß die zu schaffende Systematik der Filialbetriebe innerhalb der verbundenen Wirtschaftseinheiten sich in Übereinstimmung mit den rechtlichen Gestaltungsformen befindet. Stammler als philosophischer Begründer der sozialrechtlichen Schule formuliert sicherlich zu weitgehend, wenn er "Rechtsordnung und Wirtschaftsordnung (als)

-
- 1) Vgl. Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb. In: HdSW, Band 10, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1959, S. 583ff.
 - 2) Vgl. Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus noch Begriffsanarchismus. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für Wilhelm Rieger. Hrsg. J. Fettel und H. Linhardt, Stuttgart 1963, S. 38f.
 - 3) Daß es sich um einen Streit hinsichtlich des Objektes, nicht der Methode handelt, erwähnt Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus noch....., a.a.O., S. 33.

..... ein und dasselbe" ¹⁾ bezeichnet. Dem stehen die unterschiedlichen Erkenntnisobjekte und die unterschiedlichen Methoden entgegen, sodaß man wohl besser mit Mestmäcker von einer "Interdependenz von Rechts- und Wirtschaftsordnung" ²⁾ sprechen sollte. Zweifellos gibt es "keinen Wirtschaftsvorgang, der nicht zugleich Rechtsvorgang ist" ³⁾, was auf eine Übereinstimmung hinsichtlich der Erfahrungsobjekte beider Wissenschaften hinweist. Die unterschiedlichen Identitätsprinzipien beider Wissenschaften stehen jedoch einer Gleichheit auch der Erkenntnisobjekte im Sinne Ammons entgegen. Aus dem Gesagten ergibt sich als zusätzliches Untersuchungsziel das Problem, den Filialbetrieb in einer Systematik verbundener Wirtschaftseinheiten hinsichtlich seines begrifflichen Umfanges in Übereinstimmung mit den rechtlichen Gestaltungsformen zu bringen.

2.) Der Abstraktionsgrad als Determinante des methodischen Vorgehens

a) Standortbestimmung des Filialbetriebs und des Filialbetriebssystems mittels Definition und Klassifikation

So wie der Begriff eines der wichtigsten Instrumente des Erkennens und der Darstellung des Er-

-
- 1) Stammer, R.: Wirtschaft und Recht nach der materialistischen Geschichtsauffassung - eine sozial-philosophische Untersuchung. 3. Auflage, Leipzig 1914, S. 184f.
 - 2) Mestmäcker, E.J.: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft. In: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik. Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Band 33, Berlin 1964, S. 103.
 - 3) Diehl, K.: Die sozialrechtliche Richtung der Nationalökonomie. Jena 1941, S. 20.

kannten ist ¹⁾, so ist "die Definition das wissenschaftlich begründete Urteil über die Bedeutung des Wortes" ²⁾. Die Begriffe werden somit in ein wissenschaftliches System durch Definieren eingeführt. Diesem Vorgang haftet nichts Absolutes an, denn "die Dinge selbst und alle unsere Vorstellungen über sie sind stets im Fluß begriffen; die vollendete Klassifikation der Erscheinungen ist niemals vorhanden" ³⁾. Auch die Definition ist nie ein Abbild des Begriffs, sondern sie gibt nur einen Hinweis auf ihn. ⁴⁾

Da jeder Begriff und jede Definition nur durch andere Begriffe gebildet werden kann, ergibt sich beim begrifflich-klassifizierenden Verfahren ein System von pyramidenförmig ineinander gelagerten Begriffen, wobei an der Spitze der Begriffspyramide der merkmalsärmste Begriff und an der Basis die merkmalsreichsten Begriffe stehen: der Weg von der Spitze der Pyramide zur Basis ist durch einen von Stufe zu Stufe abnehmenden Abstraktionsgrad gekennzeichnet. Theoretisch könnte diese Begriffspyramide über unendlich viele Stufen und Einführung zusätzlicher Merkmale bis hin zum Individualbegriff als Bezeichnung der realen Erscheinung

1) Vgl. Szyperski, N.: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1962, S. 17.

2) Vgl. Schmoller, G.: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, 1. Teil, 13. und 14. Tausend. Leipzig und München 1920, S. 104.

3) Schmoller, G.: a.a.O., S. 104.

4) Vgl. Szyperski, N.: a.a.O., S. 25, sowie Rickert, H.: Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft, 6.-7. Auflage, Tübingen 1926, S. 31, der, um den Gegensatz zum Abbilden zu betonen, von einem Umbilden spricht.

fortgeführt werden ¹⁾, praktisch ergeben sich jedoch schon sehr frühzeitig nach Einführung sehr weniger Merkmale Schwierigkeiten bei der Koordination und Subordination der einzelnen Begriffe infolge von Merkmalsüberschneidungen u. ä., so daß das begrifflich-klassifizierende Verfahren nur auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau funktioniert. Für unser Untersuchungsobjekt, den Filialbetrieb, bedeutet dies, daß entsprechend der selbst gegebenen Zielsetzung zunächst sein Standort in der angesprochenen Pyramide der verbundenen Wirtschaftseinheiten ermittelt werden soll.

Diese Standortbestimmung des Filialbetriebes als Glied eines Filialbetriebssystems in einer Systematik verbundener Wirtschaftseinheiten wird nötig durch die uneinheitliche Verwendung der Begriffe, die in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis für verbundene Wirtschaftseinheiten gebraucht werden. Daraus resultiert, daß als Verständigungsbasis eine Definition des Filialbetriebes und eine Ermittlung der Abgrenzungskriterien gegenüber anderen verbundenen Wirtschaftseinheiten durchgeführt werden muß. Da es sich hier um ein- durch den Zwang des Faktischen auferlegtes Arbeiten handelt, das nicht unmittelbar dem Untersuchungsziel dient, ist das relativ hohe Abstraktionsniveau dieser Klassifikation und Definition verbundener Wirtschaftseinheiten geradezu erwünscht.

Noch aus einem anderen Grunde kann diese Klassifikation verbundener Wirtschaftseinheiten nur mit einem hohen Abstraktionsgrad durchgeführt werden. Klassifikation und Definition als Methode führen zu sogenannten starren Begriffen - im Gegensatz

1) Vgl. zum Individualbegriff Sombart, W.: Die drei Nationalökonomien; Geschichte und System der Lehre von der Wirtschaft. München und Leipzig 1950, S. 238ff.

zu den beweglichen Begriffen! ¹⁾ Starre Begriffe weisen wesensbedingt Alternativcharakter auf, d. h. ein Merkmal kommt dem betrachteten Objekt entweder zu oder nicht zu; quantitative Abweichungen und graduelle Abstufungen sind somit ausgeschlossen. Nur so können eindeutig voneinander getrennte Klassen mit scharfumrissenen Grenzen erreicht werden. Wenn dieses Verfahren jedoch einerseits den Standort des Filialbetriebes in einer Begriffspyramide ermitteln soll, so muß andererseits auch sichergestellt sein, daß alle realen Erscheinungsformen von Filialbetrieben diesem Begriff subsumiert werden können. Dies ist sicherzustellen jedoch nur auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau, da von den Merkmalen des Filialbetriebes nur sehr wenige Alternativcharakter haben; die meisten Merkmale sind nicht unveränderlich starr, sondern veränderlich oder abstufbar.

b) Die Typologie als Mittel der Systembildung bei Filialbetrieben

Eine Ordnung der Filialbetriebe selbst ist klassifikatorisch mit starren Begriffen nicht möglich, sondern nur mit beweglichen Begriffen oder typologisch. Wenn Castan ²⁾ für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre Definition und Klassifikation als Vorstufe der Typologie ansieht, so findet dies seine Bestätigung in überzeugender Weise für den Teilbereich verbundener Wirtschaftseinheiten in der vorliegenden Arbeit. Das Gerüst der Merkmale mit Alternativcharakter bildet das klassifikatorische System für die typologische Ordnung der Filialbetriebe. Durch Hinzutreten neuer Merkmale zum Begriff des Filialbetriebes, die dann des Alternativcharakters entbehren können, wird der Abstraktionsgrad des klassifikatorischen Systems weiter erniedrigt und dieses zu einer Typologie der Filialbetriebe erweitert. Trotzdem sind die Übergänge zwischen Klassifikation und Typologie fließend, bedingt durch die

1) Vgl. Mitscherlich, W.: Die Lehre von den beweglichen und starren Begriffen. Stuttgart 1936.

2) Vgl. Castan, E.: Typologie der Betriebe. Stuttgart 1963, Vorwort und S. 11

Möglichkeit, den Abstraktionsgrad in beiden Methoden des Denkens kontinuierlich zu verändern. Die dem Typus nächststehenden Gebilde werden durch eine quantitative Häufung von Merkmalen und Merkmalskomplexen dargestellt, ihr Ziel ist die Eigenart des betreffenden Objektes deutlich zu machen. Umgekehrt weisen die dem Gattungsbegriff als klassifikatorischem Instrument nächststehenden Gebilde eine klassifizierende Auswahl empirischer Merkmale mit dem Ziel auf, das Gattungsmäßige, nicht die Eigenart deutlich zu machen.¹⁾ Einen sicheren Anhaltspunkt für die Unterscheidung beider Methoden kann dann nur der Charakter der Merkmale geben, der entweder alternativ ist oder quantitative und qualitative Differenzierungen zuläßt.

Die Typologie ist wirklichkeitsnäher als die Klassifikation, jedoch ist sie trotz ihrer im allgemeinen höheren Merkmalsanzahl im Vergleich zur Wirklichkeit Vereinfachung: Sie "kann als genauere Form der gedanklichen Wiedergabe die Exaktheit der Erkenntnis vermehren."²⁾ Haller sieht in der Typologie eine Denkweise residualen Charakters, die "überall dort angewendet (wird), wo die traditionelle Methode der Begriffsbildung versagt oder nicht ausreicht."³⁾

Dem Typus kommt eine Mittlerrolle zwischen dem absolut Allgemeinen und dem absolut Individuellen im Sinne Rickerts zu, er ist eine Kategorie des relativ Historischen.⁴⁾

- 1) Vgl. Sombart, W.: a. a. O., S. 240: "Zwischen dem Individualbegriff und dem Gattungsbegriff steht nun aber noch eine dritte, für uns besonders wichtige Begriffsart, das ist der Typus."
- 2) Leitherer, E.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht. In: ZfbF, 17. Jg, N. F., 1965, S. 651.
- 3) Haller, H.: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie. Stuttgart und Köln 1950, S. 15.
- 4) Vgl. Rickert, H.: Die Grenzen der naturwissenschaftlichen Begriffsbildung. 5. Auflage, Tübingen 1929, S. 737ff.

Diese Meinung wird in der Literatur weithin vertreten. Otto Ritschl identifiziert das absolut Allgemeine mit Gesetz und absolut Historisches mit dem Individuum und stellt den Typus zwischen beides, "der mit dem Individuum die Besonderheit und mit dem Gesetz die Allgemeinheit teilt und insofern graduell geeignet ist, von dem einen zum anderen vermittelnd hinüberzuleiten." ¹⁾

Walther Eucken sieht in seinen Idealtypen "haltbare Verbindungsglieder zwischen der Anschauung der geschichtlich-individuellen Wirklichkeit, aus der sie gewonnen sind, und der allgemein theoretischen Analyse, die zur Erkenntnis der Zusammenhänge notwendig ist." ²⁾

TABELLE I

RICKERT	absolut Allgemeines	relativ Historisches	absolut Individuelles
RITSCHL	Gesetz	Typus	Individuum
EUCKEN	allgemein-theoret. Analyse	Idealtypen	geschichtlich-individuelle Wirklichkeit

Der Katalog der Meinungen über den Typus ließe sich beliebig fortführen; Tietz konstatiert zudem eine außerordent-

1) Ritschl, O.: Die Kausalbetrachtungen in den Geisteswissenschaften. Bonn 1901, S. 18

2) Eucken, W.: Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Bad Godesberg 1947, 5. Auflage, S. 195. Eucken will mit dem Idealtypus die große Antinomie zwischen theoretischer Analyse und geschichtlicher Wirklichkeit überwinden. Dieser methodische Ansatz findet seine praktische Bestätigung in den von Eucken gewonnenen idealtypischen Wirtschaftssystemen der Zentralverwaltungswirtschaft und der Verkehrswirtschaft, die ihren Standort zwischen den Polen einer bipolaren Spannungsreihe haben. Der eine Pol wird gebildet durch die Reinkultur einer Zentralverwaltungswirtschaft, der andere durch eine ebensolche Marktwirtschaft im liberalistischen Sinne. (zur bipolaren Spannungsreihe vgl. Weddigen, W.: Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie. 3. Auflage, Berlin 1964, S. 196ff.)

liche Unterschiedlichkeit der Ansichten über die Methoden des Denkens, die zur Gewinnung von Typen führen. ¹⁾ Die Ansicht Tietzen's selbst ist ein Résumé der Ansichten der von ihm herangezogenen Autoren; die von ihm verwendete Methodik einer Typologie - dort von Messen und Ausstellungen - liegt auch dieser Arbeit zugrunde. ²⁾ Aus diesem Grund soll diese Methodik der Typenbildung hier kurz dargelegt werden. ³⁾

Die typologische Methode kennt drei prinzipielle Stufen zu ihrer Verwirklichung. Aus der Fülle der Anknüpfungsmöglichkeiten und der Merkmale des Untersuchungsgegenstandes werden zunächst diejenigen ausgesondert, die für das Untersuchungsziel als relevant angesehen werden. Nach Erstellung dieses Merkmalskataloges, der dann für alle Typen im Rahmen des angestrebten Untersuchungsziels verbindlich ist, werden dann in der zweiten Stufe die Differenzierungsmöglichkeiten der Merkmale selbst - Tietz nennt dies die Merkmalsausprägungen - und das Verhältnis der Merkmale untereinander untersucht und festgelegt. Die Merkmale können einmal Abstufungen zulassen oder reinen Alternativcharakter wie die Klassifikationskriterien aufweisen; die Abstufung eines Merkmals kann entweder intensitätsmäßig erfolgen - ein Filialbetrieb übt die Absatzfunktion von überhaupt nicht bis vollständig aus - oder alternierend. Ein Beispiel hierfür ist die Geschäftsführungsbefugnis des Filialleiters, die unterschiedlich ausgeprägt sein kann, aber selbst im Extremfall niemals ganz entfällt. Alternativmerkmale sind entweder vorhanden oder nicht vorhanden, wobei die fehlende Abstufungsmöglichkeit nicht nur zwischen zwei Merkmalen zu bestehen braucht, sondern zwischen beliebig vielen. ⁴⁾ Neben den Merkmalsausprägungen ist noch die Rangordnung der Merkmale von Interesse. Diese ist weitgehend vom Untersuchungszweck abhängig und beeinflusst. Tietz schlägt bei der Gewichtung der Merkmale vor,

-
- 1) Vgl. Tietz, B.: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre. Dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen. Köln und Opladen 1960, S. 14ff.
 - 2) Dies gilt mit der Einschränkung, daß sich der Verfasser der von Tietz vertretenen Meinung, Typen würden konstruiert, nicht konstatiert, nicht anschließen konnte.
 - 3) Vgl. für das Folgende Tietz, B.: a.a.O., S. 14ff, S. 38ff, S. 62f
 - 4) Vgl. ebenda, S. 44 und das dort angegebene Schema!

ganzen Merkmalsgruppen unterschiedliche Prioritäten zuzuordnen und auf diese Weise Leitmerkmals- und Nicht-Leitmerkmalsgruppen zu bilden.¹⁾ Es verbleibt schließlich noch die wechselseitige Abhängigkeit zwischen den einzelnen Merkmalen zu erklären, die unterschiedliche intensitätsmäßige Ausprägungen aufweisen kann und sich zwischen Independenz und vollkommener Dependenz bewegen kann.

Die dritte Stufe im typologischen Verfahren stellt die Umkehrung der ersten Stufe dar: auf die Analyse folgt die Synthese der Merkmale mit ihren Merkmalsausprägungen zum Typus. Infolge der vorangegangenen Festlegung der Merkmals-Differenzierungsgrenzen, ihrer Prioritäten und ihres Verhältnisses zueinander ist dieses Verfahren einer Einordnung eines Phänomens in einen Merkmalsraum mit individuellen Abweichungsmöglichkeiten vergleichbar.

Die obenstehende Darstellung des typologischen Verfahrens hat bisher die Frage ausgeklammert, ob Typen konstruiert oder konstatiert werden. Der Typus stellt ebenso wie die Definition im System der Klassifikation nur eine Umschreibung der geschichtlich-individuellen Wirklichkeit dar.²⁾ Die These von dem konstruierten Charakter der Typen dürfte hauptsächlich durch die dritte Stufe im typologischen Verfahren, durch die Synthese der Merkmale zum Typus, verursacht sein. Dagegen läßt sich solange nichts einwenden, solange das Konstruieren nicht in Gegensatz zum intuitiven Konstatieren von Typen gesetzt wird; erfolgt dies, wird die These zum Mißverständnis. Denn auch die Vertreter des konstruierenden Bildens von Typen können nicht darauf verzichten, eine sachproblem-bezogene Merkmalsauswahl bei der Aufstellung des Merkmalskataloges vorzunehmen, da die Typenbildung zur Ordnung der Realität dient und deshalb realiter vorhandene Merkmalsanhäufungen berücksichtigen muß. Die Merkmalsanhäufungen sind unabhängig von der Typenbildung vorhanden und werden nur er-

1) Vgl. Tietz, B.: a. a. O., S. 59

2) Vgl. Eisfeld, C.: Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung. In: ZfHf, 3. Jg, N.F. 1951, S. 303.

kennt, also konstatiert! Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Merkmalsauswahl für den Merkmalskatalog durch die Sachlogik bestimmt wird und mehr oder minder intuitiv erfolgt, daß der Typus das Ergebnis der Synthese von intuitiv festgestellten Merkmalen und deren Ausprägungen ist und darauf zielt, eine Ordnung der historischen Erscheinungen und der mit ihnen verbundenen Merkmalsanhäufungen herbeizuführen.

III. UNTERSUCHUNGSABLAUF

Mit der Begründung auch nur eines Filialbetriebes entsteht *uno actu* auch ein Filialbetriebssystem, das in dieser einfachsten Form dann aus zwei Betrieben besteht und zweifellos eine Form verbundener Wirtschaftseinheiten darstellt. Mit der vorliegenden Arbeit soll der Versuch unternommen werden, die spezifischen Probleme dieser besonderen Beziehung zwischen Betrieben zu untersuchen und zu klären.

Aufbauend auf einer an morphologischen Kriterien ausgerichteten Definition des Filialbetriebes wird sein Standort in einer Klassifikation sämtlicher verbundener Wirtschaftseinheiten festgelegt. Die ausgeprägte begriffliche Unsicherheit auf diesem Sektor und insbesondere die bestehenden Abgrenzungsprobleme zwingen zu einem relativ ausführlichem Eingehen auf dieses Problem, das nur durch den hohen Abstraktionsgrad der Untersuchung und der verwendeten Form der Klassifikation in Grenzen gehalten werden kann. Im Sinne des von der sozialrechtlichen Schule geforderten Zusammenwirkens von Jurisprudenz und Wirtschaftswissenschaft soll anschließend geprüft werden, inwieweit das an betriebswirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete klassifikatorische Bild des Filialbetriebes sich in Kongruenz mit den handelsrechtlichen Organisationsmöglichkeiten für Filialbetriebe befindet.

An diese Ausführungen mehr formaler Natur schließt sich die materiale Analyse des Betriebsverbundes an. Es wird speziell

untersucht werden, welche Gründe für eine Aufspaltung der leistungswirtschaftlichen Zwecksetzung des Betriebes und Verteilung auf mehrere Betriebe maßgebend sind. Es wird ferner zu zeigen sein, daß die Motive für die Filialbetriebsbildung ganz entscheidend auf die Form der Aufspaltung und damit auf die Erscheinungsform des Filialbetriebes einwirken: Teilung der übergeordneten, gesamtbetrieblichen Zwecksetzung führt zu ganz anderen Filialbetrieben als eine Teilung auf niederer leistungswirtschaftlicher Stufe und Delegation dieser Teilaufgabe an einen Filialbetrieb. ¹⁾ Die Erscheinungsform des Filialbetriebes wird darüber hinaus beeinflußt durch einen ganzen Katalog von Gestaltungsmöglichkeiten, die für die Zentrale im Verbund Parameter der Gestaltung sind. Die Ansatzpunkte hierzu möglichst vollständig zu erfassen, den Umfang der Einwirkungsmöglichkeiten zu bestimmen, ist Sinn des analytischen Teils dieser Arbeit.

Im Anschluß an die Analyse von Filialbetrieb und Filialbetriebssystem erfolgt die Auswahl der Merkmale, die Festlegung des Differenzierungsspielraums und anschließend die Synthese zu einer Typologie der Filialbetriebsformen als eigentlichem Ziel dieser Arbeit. Durch die vorangestellte Analyse des Problemkomplexes wird die Einsicht in diese Problematik genommen, die nötig ist, um eine sachproblembezogene Auswahl der Merkmale vorzunehmen. Die Typenbildung selbst erfolgt in zwei methodischen Schritten: Unter Heranziehung der Simplexmerkmale des Leitmerkmals Funktionsausübung werden Partialtypen gebildet, die dann durch Kombination in die die realen Erscheinungsformen umschreibenden Totaltypen weiterentwickelt werden. Der wesentliche Vorzug dieser Variation der Tietz'schen Methodik beruht darauf, daß die Typenbildung erst nach Einsicht in die Problematik des Untersuchungsgegenstandes erfolgt und damit der intuitiv-konstatierende Charakter der Bildung von Filialbetriebs-typen gefördert wird.

1) Ähnlich Grochla, E.: Betriebsverband und Verbundbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1959, S. 29ff.

B. DER FILIALBETRIEB ALS ERSCHEINUNGSFORM VERBUNDENER WIRTSCHAFTSEINHEITEN

I. BEGRIFFLICHE GRUNDLEGUNG

- 1.) Das begriffliche Verhältnis Unternehmung und Betrieb als Bestimmungsfaktor des Filialbetriebsbegriffes
- a) Betrieb und Unternehmung - Aspekte realer Wirtschaftseinheiten

Einziger Zweck dieser Ausführungen über die Gestaltungsmöglichkeiten des Verhältnisses dieser Begriffe im Hinblick auf das konkrete Phänomen Wirtschaftseinheit ist das Bemühen, die alternativen begrifflichen Auswirkungen auf den Filialbetrieb deutlich zu machen. Die Vorwegnahme und Betonung des begrifflichen Verhältnisses von Unternehmung und Betrieb unterstreicht deren begriffskonstituierende Bedeutung für den Filialbetrieb.

"Die konkreten Wirtschaftseinheiten sind die wirtschaftenden Teileinheiten der Gesamtwirtschaft" ¹⁾ und in ihrer Ganzheit Erfahrungsobjekte der Betriebswirtschaftslehre. Auch Lehmann vertritt diese Meinung: "Die zwei Arten von Einzelwirtschaften werden durch ein System von Beziehungen zu einem Ganzen verknüpft, und die Gesamtheit der Beziehungen zwischen den Einzelwirtschaften bezeichnen wir als die Gesamtwirtschaft." ²⁾ Lehmann verwendet zwar den Terminus Einzelwirtschaft, der nach

-
- 1) Grochla, E.: Unternehmung unda. a. O., S. 583.
 - 2) Lehmann, M.R.: Der Begriff der Wirtschaftlichkeit in Volkswirtschaft, Betrieb und Haushalt. In: ZfB, 3.Jg., 1926, S. 168. Vgl. ferner Lehmann, M.R.: Zur Systematik der Wirtschaftswissenschaften, im besonderen der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 1.Jg., 1924, S. 439.

Seyffert ¹⁾ auf Gomberg ²⁾ zurückgeht, sieht in der Einzelwirtschaft jedoch ebenfalls das letzte gemeinsame Ganze der Wirtschaft. Unter den gängigen Ausdrücken verbleibt noch die Bezeichnung 'Betriebswirtschaft' anzumerken, wie sie vor allem auf Nicklisch zurückgeht ³⁾.

In Übereinstimmung mit Schmalenbach ⁴⁾, Rößle ⁵⁾, Gutenberg ⁶⁾, die allerdings die Wirtschaftseinheit als Betrieb bezeichnen, auch in Übereinstimmung mit Rieger ⁷⁾ und Schäfer ⁸⁾, die überhaupt nur von der Unternehmung schlechthin sprechen, sollen die Wirtschaftseinheiten der Konsumtionsseite der Wirtschaft, also die öffentlichen und privaten Haushalte, aus einer betriebswirtschaftlich orientierten Betrachtung ausgeklammert bleiben. Der solchermaßen eingeschränkte Kreis der Wirtschaftseinheiten stellt den Produktionssektor einer Volkswirtschaft dar.

Der duale Charakter der Wirtschaftseinheiten wird an den beiden großen Problemkreisen deutlich, die den

-
- 1) Vgl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, Stuttgart 1957, S. 8.
 - 2) Vgl. Gomberg, L.: Handelsbetriebslehre und Einzelwirtschaftslehre. Leipzig 1903.
 - 3) Vgl. zB Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage, Stuttgart 1932.
 - 4) Vgl. Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz. 8. Auflage, Bremen-Hamburg-Hannover 1946, S. 19.
 - 5) Vgl. Rößle, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. Auflage, Stuttgart 1956, S. 18.
 - 6) Vgl. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958, S. 13.
 - 7) Vgl. Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. Auflage, Erlangen 1964, S. 15.
 - 8) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, Köln und Opladen 1961, S. 102.

produktiven Wirtschaftseinheiten wesenseigentlich sind. Die einzelne Wirtschaftseinheit ist zunächst als Teil der Gesamtwirtschaft in diese hineingestellt und weist Beziehungen rechtlicher und finanzieller Natur zu anderen Wirtschaftseinheiten und Wirtschaftssubjekten auf. Diese Probleme sind unanschaulicher Natur, sie sind eine Folge der Beziehungen der Wirtschaftseinheiten nach außen und werden unter dem Unternehmungsaspekt zusammengefaßt. Der Betriebsaspekt umfaßt dagegen strukturelle und dynamische Probleme der Leistungserstellung, die Sehweise ist nach innen gerichtet. ¹⁾

Neben dem Verhältnis von Unternehmung und Betrieb bei der produktiven Wirtschaftseinheit ist noch kurz das Verhältnis beider Begriffe untereinander zu klären, wie es der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegt. Die möglichen Rangordnungen von Unternehmung und Betrieb, wie sie Grochla ²⁾ in systematischer Ordnung darstellt, basieren auf der Voraussetzung, daß es

1) Im Anschluß an Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. 1. Bd: Der Betrieb. Zürich 1947, S. 12: "Für ihn sind Unternehmung die äußeren, Betrieb die inneren Beziehungen. Schäfer, E.: Die Unternehmung a. a. O., S. 102: "Betrieb und Unternehmung stellen sich nun als zwei wesensverschiedene Aspekte ein- und desselben Erfahrungsgegenstandes dar: der Produktiveinheiten der Wirtschaft". Lehmann, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, Meisenheim am Glan 1949, S. 43: Er stellt der Unternehmung als der Finanzseite den Betrieb als die Produktionsseite gegenüber. Rößle, K.: a. a. O., S. 18: Nach ihm stellt Betriebswirtschaft den Oberbegriff dar, der sich aus Betrieb und Unternehmung zusammensetzt. Rieger, W.: a. a. O., S. 40: "Denn der Betrieb ist nur die technische Grundlage, das Substrat, das Vehikel der Unternehmung." Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus..... a. a. O., S. 51f: "Die Unternehmung ist das der Idee der Marktwirtschaft entspringende und sie beherrschende Prinzip, der Betrieb die Realisierung der Idee, die Verfolgung des Prinzips. Die Unternehmung verkörpert die Statik, der Betrieb die Dynamik, die Unternehmung verfügt über Kapital, der Betrieb hat Vermögen, die Unternehmung ist Ausdruck höchster Abstraktion, der Betrieb Ausdruck letzter Konkretisierung."

2) Vgl. Grochla, E.: Unternehmung a.a.O., S. 583ff

sich sachlogisch um auf gleicher Ebene liegende Begriffe handelt: Nur Vergleichbares kann verglichen werden! Da jedoch mit den Begriffen Unternehmung und Betrieb zwei unterschiedliche Aspekte eines realen Erfahrungsobjektes umschrieben werden - dem leistungswirtschaftlichen wird der finanzwirtschaftlich-rechtliche Aspekt gegenübergestellt - ist keine Vergleichbarkeit gegeben und aus dem gleichen Grund auch keine rangmäßige Gleich- oder Unterordnung. Läßt man den der Arbeit zugrundeliegenden Dualismus des Betriebs- und Unternehmungsaspektes fallen, ist die bei Grochla getroffene Fallunterscheidung möglich. Schließlich läßt sich die Differenzierung der Problematik noch weiter treiben; man begnügt sich nicht mehr mit dem Betriebs- und Unternehmungsaspekt, vielmehr werden aus dem Unternehmungsaspekt noch die rechtlichen Probleme ausgeklammert und die Firma als rechtliche Einheit dem Betrieb als der technischen Einheit und der Unternehmung als der wirtschaftlichen Einheit gegenübergestellt.¹⁾ Diese Trinität von Firma, Unternehmung und Betrieb verselbständigt die wirtschaftlich-relevante Rechtsproblematik und führt sie als selbständige Kategorie.²⁾ Dadurch wird ihre Rolle als Organisationsgerüst³⁾ und Bindeglied zwischen Unternehmung und Betrieb noch deutlicher. Letztlich macht es jedoch keinen großen Unterschied, ob die rechtlichen Probleme verselbständigt oder im Rahmen des Unternehmungsaspektes behandelt werden, wie bei der Konfrontation mit dem Wirtschaftsrecht noch zu zeigen sein wird.

-
- 1) Vgl. Eisfeld, C.: Betrieb, Firma, Unternehmung. Die drei Einheiten. In: Der Betrieb in der Unternehmung. a. a. O., S. 1ff.
 - 2) Ihr wurde in dieser Untersuchung nicht gefolgt, da die Ergebnisse sich auf die fachwissenschaftlich eingeführten Termini und nicht auf eine Einzelveröffentlichung stützen sollten.
 - 3) Ähnlich Schäfer, E.: Die Unternehmung....a.a.O., S. 64, der die Rechtsform der Unternehmung als 'Auffang- oder Grundgerüst für Mein und Dein' bezeichnet.

b) Auswirkungen auf den Filialbetrieb

Nicht aus dogmatischen Gründen, sondern rein aus Gründen der Rationalität und der Praktikabilität erfolgte in dieser Untersuchung der Anschluß an die dualistische Auffassung von Unternehmung und Betrieb. Es wird im Fortgang der Arbeit deutlich werden, daß der an strukturellen und prozessualen Kriterien anknüpfende Dualismus von Unternehmungs- und Betriebsaspekt auf andere Weise nicht zu erzielende Einsichten in den Filialbetrieb und seine Verbundprobleme ermöglicht. Linhardt legitimiert diesen theoretischen Ansatz, wenn er schreibt: "So ist auch kein nutzbarer und bisher noch frei gelassener Raum, der mit neuen Erkenntnissen ausgefüllt werden kann, solange die drei Zonen Betrieb - Unternehmung - Markt nicht voneinander getrennt werden, um nach einer solchen Trennung figürlich, symbolisch, jedoch der wirklichen Wirtschaft entsprechend, durch Darstellung von Betriebskombinationen, entsprechend auch von Unternehmungskombinationen..... gewonnen zu werden."¹⁾

Im einfachsten Fall konstituiert sich eine Wirtschaftseinheit somit durch ihren leistungswirtschaftlichen Aspekt - den Betrieb - und ihren finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekt - die Unternehmung -. Nimmt man den einfachsten Fall der oben von Linhardt angesprochenen Betriebsverbindungen an, so kommen ihm mindestens zwei Betriebe zu. Da der Unternehmungsbegriff, wie bereits betont, auch die Eigentumsverhältnisse umschließt, so kann für diesen einfachsten Fall einer Betriebskombi-

1) Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus.....a.a.O., S. 46f; allerdings mit der Einschränkung, daß der Subordination des Betriebsbegriffes unter den Unternehmungsbegriff - wie es der Riegerschüler Linhardt sieht - nicht gefolgt wurde. Vielmehr schloß sich der Verfasser Lehmann, M.R.: Betrieb und Unternehmung und das Wesen ihrer Wirtschaftlichkeit. In: ZfB, 3. Jg., 1926, S. 266 an, der von einer gegenseitigen Ergänzung der Begriffe Unternehmung und Betrieb spricht.

nation auch die Gleichheit der Eigentümer der Vermögenswerte der Betriebe konstatiert werden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Liefmann, der für den Fall der Fusion zweier Unternehmungen nur noch den Fortbestand technischer Beziehungen zwischen den Betrieben feststellt ¹⁾, und Lehmann, der die dezentralisierten Betriebsstätten einer Wirtschaftseinheit als Betriebe einer einzigen Unternehmung bezeichnet ²⁾. Zwar nicht von Betrieben, sondern von physischen Einheiten einer Unternehmung spricht Fischer, der mit dem Übergang von einer auf mindestens zwei physische Einheiten den analogen Übergang von einer zentralisierten auf eine räumlich dezentralisierte Unternehmung feststellt und auf die spezifischen Probleme dieser Betriebsstruktur hinweist ³⁾.

Abschließend kann gesagt werden, daß nur die dualistische Unterscheidung von Betriebs- und Unternehmungsaspekt Einsicht in kompliziertere Unternehmungs- und Betriebskombinationen gewährt und dadurch die Voraussetzung für eine Systematisierung verbundener Wirtschaftseinheiten schafft.

2.) Der Verbund von Wirtschaftseinheiten

a) Der Verbundbegriff

Die infolge des hohen Abstraktionsgrades notwendigerweise ausgeprägt formale Begriffsbestimmung sieht das Verbundphänomen entsprechend der Zwecksetzung der Arbeit in einem spezifisch ökonomischen Beziehungsfeld.

Der Verbund in diesem ökonomischen Sinn kennzeichnet

1) Vgl. Liefmann, R.: Kartelle.... a. a. O., S. 261.

2) Vgl. Lehmann, M.R.: Wirtschaftskraft und Wirtschaftlichkeit oder die Dimension der Wirtschaft. In: ZfB, 4. Jg., 1927, S. 574, zwar mit anderen Termini, jedoch im Ergebnis übereinstimmend!

3) Vgl. Fischer, K.: Die internationale Unternehmung. Umriß eines Unternehmungstyps. Dissertation Nürnberg 1967, S. 6f.

dann das Zusammenwirken und ein Netz von Beziehungen zwischen einzelnen Wirtschaftseinheiten, die in einen engeren Konnex zueinander getreten sind. Daß Filialbetriebssysteme eine der möglichen Verbundformen darstellen, steht außer Zweifel und bedarf keiner Begründung.

Die einzelnen Wirtschaftseinheiten können sowohl über den Markt als auch außerhalb des Marktes ¹⁾ miteinander in Verbindung treten; Schäfer stellt hier die sogenannten 'funktionellen' Zusammenhänge den 'konstitutionellen' Verknüpfungen gegenüber ²⁾. Beziehungen über den Markt können dergestalt sein, daß die Wirtschaftseinheiten den gleichen Marktfrenten angehören (zB Kartell- oder kartellähnliche Vereinbarungen), sie können aber auch gegenüberstehenden Marktfrenten angehören (zB Einkauf von Produktionsmitteln oder Verkauf von Betriebsleistungen) ³⁾. Außerhalb der Märkte bestehende Konnexe zwischen Wirtschaftseinheiten knüpfen nicht mehr am Ablauf des wirtschaftlichen Prozesses in den Wirtschaftseinheiten an, sondern an deren Aufbau; es handelt sich um Konnexe struktureller Art. Es wird sofort deutlich, daß Beziehungen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und der Verwertung dieser Leistungen am Markt kurzfristiger und weniger von Bestand sein können als Beziehungen strukturellen Charakters; Beziehungen über den Markt sind tendenziell von geringerer Intensität und leichter wieder rückgängig zu machen.

Dieser Wesensunterschied in den beiden Formen der Beziehungen zwischen Wirtschaftseinheiten wird auch an den Bezeichnungen hierfür deutlich. Während sich für Beziehungen struktureller Art allgemein der Ter-

1) Vgl. Lehmann, H.: Wesen und Formen des Verbundbetriebes. Berlin 1965, S. 15.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung....a. a. O., S. 30f.

3) Zu Marktfrenten vgl. ebenda, S. 21f.

minus 'Verbund' ¹⁾ eingeführt hat, werden marktliche Verbindungen mit 'Verbänden' ²⁾ umschrieben. Vershofen rechnet ausdrücklich bestehende kapitalmäßige Beziehungen zwischen einzelnen Wirtschaftseinheiten, nicht zu den Marktverbänden: "Rein kapitalhafte Lieferungen sind keine Marktverbände, ebensowenig wie wirkliche Fusionen, d. h. Verschmelzungen von mehreren bisher getrennten Unternehmen zu einer einzigen neuen Unternehmung." ³⁾ Der etymologisch wesentliche Unterschied zwischen beiden Termini liegt, wie bereits ausgeführt, in der Intensität der Bindung: "Während unter Verbund die Verbindung bisher selbständiger Teile - unter Aufgabe der Selbständigkeit - zu einer neuen Einheit verstanden wird, ist es (beim Verband - der Verf.) das Band der Gemeinsamkeiten, das die selbständigen Teile miteinander verbindet." ⁴⁾

Schon aufgrund der intensitätsmäßigen Abstufungen bei den marktlichen Konnexen bzw. Marktverbänden einerseits und den strukturellen Konnexen bzw. Verbunden andererseits läßt sich auch ein unterschiedlich großer Bereich von Gemeinsamkeiten der Unternehmungs- und Betriebsaspekte der solchermaßen verbundenen Wirtschaftseinheiten folgern. Marktverbände zielen bevorzugt auf eine vertragliche Regelung der Beschaffung von Produktionsmitteln oder des Absatzes von Fertigungserzeugnissen; Verbundformen sind umfassender und lassen im Extremfall die früheren Wirtschaftseinheiten in einer neuen, größeren Wirtschaftseinheit aufgehen. Diese dann als Verbundzentrale fungierende

1) Vgl. Grochla, E.: Betriebsverband....a.a.O., S.37ff.
Ferner: Lehmann, H.: a. a. O., S. 27ff. Krähe, W.:
Verbundwirtschaft. In: HdSW, a. a. O., Band 11, S.1ff.

2) Vgl. Vershofen, W.: Die Marktverbände. I. Teil. Nürnberg 1928, S. 101; vgl. ferner Schäfer, E.: Die Unternehmung a. a. O., S. 79ff.

3) Vgl. Vershofen, W.: a. a. O., S. 101.

4) Grochla, E.: Verbandbetrieb.... a. a. O., S. 39f.

Wirtschaftseinheit setzt dann die Normen des Zusammenwirkens, setzt Prioritäten und koordiniert die Interessen der Verbundglieder. Die graduell zunehmende Intensität des Konnexes bis hin zur Identität der früher getrennten Wirtschaftseinheiten ist sowohl auf finanziell-rechtlichem als auch auf leistungswirtschaftlichem Gebiet, also sowohl unter dem Unternehmungs- als auch dem Betriebsaspekt der Wirtschaftseinheiten festzustellen.

Es verbleibt abschließend noch einmal zusammenzufassen, daß der Verbundbegriff als eine Form des Konnexes zwischen Wirtschaftseinheiten durch die nachstehenden Merkmale konstituiert wird:

- Zusammenwirken zweier oder mehrerer Wirtschaftseinheiten
- Koordination der Verbundglieder durch die Verbundzentrale
- Umfassenderer Konnex, der sich nicht nur wie bei Verbänden auf Teilbereiche beschränkt
- Einfluß auf die Struktur der Verbundglieder nehmend, daher auf Dauer gerichtet.

b) Verbundsystembildung durch Klassifikation

Nach Klärung des ökonomischen Begriffsinhaltes des Terminus 'Verbund' soll nunmehr eine klassifikatorische Ordnung realer, verbundener Produktiveinheiten vorgenommen werden! Es wird angeknüpft an jener Trinität von Markt, Unternehmung und Betrieb ¹⁾, unter der jede Produktiveinheit in einer verkehrswirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung mit Privateigentum an den Produktionsmitteln steht.

Im Wege der pointiernden Abstraktion Walter Euckens werden jeder entstehenden Begriffsgruppe die repräsentativen realen Erscheinungsformen beigeordnet; Mischformen bleiben weitgehend unberücksichtigt ²⁾.

Fußnoten siehe S. - 27 -

Obwohl dies nicht unmittelbarer Gegenstand der Arbeit ist, stellt sich eine derartige klassifikatorische Ordnung aller verbundenen Wirtschaftseinheiten ¹⁾ als unabdingbare Notwendigkeit zur Begriffsabgrenzung gegenüber Filialbetriebssystemen dar.

Außer Betracht bleiben sollen die unter marktlichem Aspekt eingegangenen Verbindungen, da diese rein funktionaler Natur sind, obwohl im Einzelfall auch Änderungen struktureller Natur als Anpassung an veränderte Daten auf der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzseite der Unternehmung eintreten können. Derartige funktionale Beziehungen zwischen Wirtschaftseinheiten begründen keinen 'Verbund' im Sinne dieser Arbeit, vielmehr liegt die lockere Form eines Zusammenwirkens - also ein Verband - vor. Fast alle in der Literatur zu findenden Definitionen tendieren neben anderen, hier unbeachtlichen Kriterien, in diese Richtung - allerdings meist unter dem Stichwort Kartell und nicht Marktverband. ²⁾

-
- 1) von S. - 26 - Vgl. Linhardt, H.: Die Nachbarwissenschaften der Betriebswirtschaftslehre, gesehen unter den Auspizien der Trinität von Markt, Unternehmung und Betrieb. In: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis. Festschrift für Konrad Mellerowicz. Hrsg. H. Schwarz und K.H. Berger. Berlin 1961, S. 230. Vgl. ferner Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus.....a. a. O., S. 47.
 - 2) von S. - 26 - "Denn eine Theorie muß auf die Spitze getrieben werden, sonst ist sie ganz wertlos." Dieser Meinung Knapps, G. F.: Staatliche Theorie des Geldes. 4. Auflage, München und Leipzig 1923, S. VI, schloß sich der Verfasser an.
- 1) verbundene Wirtschaftseinheiten im Sinne eines Oberbegriffs zu den Verbunden und Verbänden
 - 2) Vgl. hierzu: Sombart, W.: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. 2. Halbband, München und Leipzig 1927, S. 531; Liefmann, R.: Kartelle ... a. a. O., S. 9; Haussmann, F.: Der Wandel des internationalen Kartellbegriffs. Bern 1947, insb. S. 27ff; Harms, W.: Konzerne im Recht der Wettbewerbsbeschränkungen. Köln-Berlin-Bonn-München 1968, S. 172f; Koberstein, G.: Unternehmungszusammenschlüsse. Essen 1955, S. 20f.

Gewissermaßen einen Übergang von den marktlichen Verbänden zu strukturellen Verbunden stellen die verschiedenen Formen des kooperativen Zusammenwirkens zwischen Wirtschaftseinheiten dar. Hier liegt die Wahrscheinlichkeit der Anpassung der Strukturdaten an veränderte funktionelle Beziehungen schon wesentlich höher, sodaß kooperative Beziehungen - aber mit der eben erwähnten Einschränkung! - nachstehend mit behandelt werden.

Verbundbildungen unter Unternehmungs- und Betriebsaspekt bzw. unter finanzwirtschaftlich-rechtlichem und leistungswirtschaftlichem Aspekt sind ex definitionem - somit in jedem Fall - struktureller Natur, d. h. sie nehmen eine konstitutionelle Verknüpfung der beteiligten Wirtschaftseinheiten im Sinne Schäfers vor ¹⁾. Die genannten beiden Zielrichtungen der Verbundbildung können entweder unabhängig voneinander oder parallel verlaufen; die Intensität des Verbunds kann graduell abgestuft bis hin zur fast völligen Identität der betrachteten Wirtschaftseinheiten unter leistungswirtschaftlichem und finanzwirtschaftlich-rechtlichem Aspekt reichen. Für die hier vorzunehmende klassifikatorische Ordnung der Verbundformen wird dieser Sachverhalt vereinfacht und die Betrachtung auf die beiden Endpunkte dieser Skala zunehmender Intensität des Verbundes und auf einen nicht näher umschriebenen Mittelwert beschränkt. Die leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftlich-rechtliche Betrachtungsweise von Wirtschaftseinheiten kann somit eine totale Inkongruenz der Aspekte der verschiedenen Wirtschaftseinheiten ergeben, oder eine teilweise Kongruenz als Ausdruck des Verbundes und im Extremfall die totale Kongruenz der Aspekte bis hin zur Identität der betrachteten Wirtschaftseinheiten. Selbstverständlich handelt es sich hierbei um eine grobe Ver-

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmunga. a. O., S. 78.

einfachung der Sachproblematik; tatsächlich ist der Verbund unter beiden Aspekten durch eine stufenlose Intensitätsskala gekennzeichnet, deren erstes Maximum durch die totale Kongruenz und Identität der leistungswirtschaftlichen Aspekte und deren anderes Maximum entsprechend durch die totale Kongruenz der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte, jeweils im Hinblick auf die betrachteten Wirtschaftseinheiten, gebildet wird.

Im folgenden klassifikatorischen Schema wird von den beiden Leitmerkmalen Betriebs- bzw. leistungswirtschaftlicher Aspekt und Unternehmungs- bzw. finanzwirtschaftlich-rechtlicher Aspekt ausgegangen, und diese beiden Leitmerkmale werden dann mit den erwähnten Intensitätsstufen totale Inkongruenz, Verbund und Identität kombiniert. Entsprechend ergeben sich die dargestellten neun Kombinationsmöglichkeiten:

TABELLE II

LEIT- MERK- MALE	leistungswirtschaftlicher Aspekt der betrachteten Wirtschaftseinheiten			
	Intensitäts- stufen der Kongruenz	Inkongruenz 1	Verbund 2	Identität 3
finanzwirtschaftlich- rechtlicher Aspekt	Inkongruenz a	völlig getrennte Wirtschafts- einheiten <u>1a</u>	Koopera- tion (nur funktionelle Verbindung) <u>2a</u>	Leerfeld <u>3a</u>
	Verbund b	Gruppe <u>1b</u>	Konzern <u>2b</u>	Leerfeld <u>3b</u>
	Identität c	Conglo- merate <u>1c</u>	Unterneh- mung mit Fi- lialbetriebs- system <u>2c</u>	iden- tische Wirt- schaftsein- heiten <u>3c</u>

In der vorstehenden Übersicht Nr. II nimmt die Intensität des Zusammenwirkens der betrachteten Wirtschaftseinheiten unter leistungswirtschaftlichem Aspekt von links nach rechts und unter finanzwirtschaftlich- rechtlichem Aspekt von oben nach unten zu, wobei jedoch unter den neun Kombinationsmöglichkeiten der alternativen Intensitätsstufen zwei keine Interpretation erlauben. Die Kombinationsmöglichkeit 3 c stellt den Endpunkt der graduellen Steigerung der Intensität des Verbundes dar. Es ist jedoch keine Form des Verbundes mehr, sondern eine neue Wirtschaftseinheit anderer Größenordnung entstanden. Der andere Extremfall ist durch die Existenz mehrerer, völlig voneinander isolierter Wirtschaftseinheiten gegeben (Fall 1a). Zwischen den markierten Endpunkten sind die Formen des alternativ ausgestalteten Zusammenwirkens von Wirtschaftseinheiten gelagert.

Bereits bei diesem einfachen Schema werden jedoch alle Nachteile des begrifflich-klassifizierenden Verfahrens deutlich. Obwohl nur mit zwei Leitmerkmalen und drei intensitätsmäßigen Abstufungen der Kongruenz der Aspekte der Wirtschaftseinheiten gearbeitet wird (die subordinierende Klassifikation bewegt sich also erst auf der zweiten Stufe!), ergeben sich bereits Schwierigkeiten bei der Interpretation der durch die genannten Merkmale determinierten Verbundformen.¹⁾ Ein weiterer Nachteil des klassifikatorischen Verfahrens, das Phänomen der sogenannten Leerfelder, wird in den Fällen 3a und 3b ebenfalls deutlich.²⁾ Schließlich sind keine

1) Es wird unten zu zeigen sein, daß durch die Einführung dreier Hilfskriterien für die beiden Aspekte diese Interpretation ermöglicht wird.

2) Vgl. zu den Nachteilen der Klassifikation: Tietz, B.: a. a. O., S. 11f.

Wirtschaftseinheiten denkbar, die in ihren leistungswirtschaftlichen Aspekten völlige Kongruenz, dagegen bei finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekten vollkommen isoliert nebeneinander stehen. In einer das Eigentumsrecht inkorporierenden Rechtsordnung ist eine Identität hinsichtlich der Leistungserstellung, ohne daß z.B. irgendwelche gemeinsame Eigentumsverhältnisse an den Vermögensgütern gegeben wären, schlechthin undenkbar. ¹⁾

c) Verbundformen

Trotz aller Vorbehalte, die man gegenüber diesem sehr formalen Klassifikationsschema geltend machen kann, sollen nunmehr die einzelnen Felder dieses Schemas mit repräsentativen, realiter im Wirtschaftsleben vorhandenen Verbundformen interpretiert werden: Erst im Anschluß hieran wird durch die Zuordnung von jeweils drei ergänzenden Merkmalen zu den Leitmerkmalen finanzwirtschaftlich-rechtlicher Aspekt und leistungswirtschaftlicher Aspekt eine Annäherung an die Realität durchgeführt. Doch zunächst zur Interpretation der Fälle des obigen Schemas:

2a: Kooperation von Wirtschaftseinheiten, auch Kartellformen höheren, d. h. über bloßes funktionelles Zusammenwirken hinausgehenden, Ranges, gekennzeichnet durch ein teilweises Zusammenwirken auf leistungswirtschaftlichem Sektor bei totaler Inkongruenz der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären

1) Eine Ausnahme hiervon ist nur dann denkbar, wenn einer der im leistungswirtschaftlichen Verbund stehenden Betriebe gepachtet bzw. von einer Leasing-Gesellschaft in seiner Gesamtheit gemietet ist; dieser konstruierte Fall dürfte jedoch in praxi vernachlässigbar sein!

1b: Gruppe ¹⁾, als Verbundform auf dem finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sektor, bei gleichzeitiger totaler Inkongruenz der leistungswirtschaftlichen Sphären dieser Wirtschaftseinheiten.

2b: Konzern und konzernähnliche Verbindungen, die stets durch einen Verbund sowohl auf leistungswirtschaftlicher als auch auf finanzwirtschaftlich-rechtlicher Ebene gekennzeichnet sind.

1c: Conglomerate ²⁾, die Vereinigung der verschiedensten Prozesse der Leistungserstellung in einer Unternehmung, gekennzeichnet durch Inkongruenz der leistungswirtschaftlichen Sphären der Wirtschaftseinheiten und Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären.

2c: Unternehmung mit Filialbetriebssystem, als Verbundform in der leistungswirtschaftlichen Sphäre bei gleichzeitiger Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären.

1) Im Sinne des wirtschaftlichen Sprachgebrauchs, der dann von Gruppen spricht, wenn Unternehmen unterschiedlichster Branchenzugehörigkeit nur durch das gemeinsame Band gleicher Eigentumsverhältnisse zusammengefaßt sind, z.B. die neben dominierendem Versandhandelsunternehmen auch Brauereien, Papier- und Kunststoff-Verarbeitungsbetriebe umfassende Schickedanz Gruppe. Ähnlich auch: Beckerath, H.v.: Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der deutschen Industriewirtschaft. 2. Auflage, Jena 1924, S. 30 (Fortsetzung der Fußnote 2 von S. 29).

2) Unter Conglomerate wird das durch Fusion von Unternehmungen verschiedener Branchen entstehende Groß-Unternehmen verstanden, das vielfach gerade in den letzten Jahren als die Zukunftsform amerikanischer Aktiengesellschaften angesehen wurde. Grund hierfür ist die amerikanische Antitrust-Gesetzgebung, die nur mit Einschränkungen auf Fusionen von Unternehmungen verschiedener Branchen anwendbar ist. (Zum Begriff vgl. auch: Allan, M.R.jr.: Expansion by Merger. In: The Corporate Merger. Hrsg. W.W.Allerts und J.E. Segall. Chicago und London 1966, S. 101f.

Dieses Schema wird nun erweitert und eine weitere Stufe der Klassifikation zwischen Leitmerkmalen und Intensitätsstufen eingeschoben. Die Leitmerkmale werden hierbei durch drei Hilfskriterien näher bestimmt.

Für den leistungswirtschaftlichen Aspekt sind dies

- a) separierte Betriebsstätten
- b) Selbständigkeit der Betriebsleitung
- c) Produktionsplan;

für den finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekt gelten die drei Hilfskriterien

- a) gleiche Kapitaleigner
- b) rechtliche Selbständigkeit
- c) Selbständigkeit der Unternehmungsleitung.

Als Folge schwillt die Zahl der möglichen Fälle und die der Leerfelder gewaltig an. Es wird sofort deutlich, daß eine Diskussion aller 19.683 Fälle, die sich mathematisch aus diesem Klassifikationsschema ableiten lassen ¹⁾, nicht die Übersichtlichkeit ver-

1) Mathematisch wird zunächst das leistungswirtschaftliche Hilfsmerkmal 'separierte Betriebsstätten' in seinen drei Intensitätsstufen Inkongruenz, Verbund und Identität mit den drei Hilfsmerkmalen des finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspektes, wiederum jeweils in den drei Intensitätsstufen, kombiniert. Als Ergebnis kommt man zu 27 verschiedenen Fällen. Wiederholt man diese Rechnung für die leistungswirtschaftlichen Hilfsmerkmale 'Selbständigkeit der Betriebsleitung' und 'Produktionsplan', erhält man wieder jeweils 27 Fälle. Da diese drei, jeweils 27 Fälle umfassenden Fallgruppen untereinander kombinierbar sind, ergeben sich in der dritten Stufe der Klassifikation bereits $27 \times 27 \times 27$, also 27^3 , das sind 19.683 Fälle von verbundenen Wirtschaftseinheiten.

bessern, sondern nur verschlechtern würde. Zudem würden auch Überschneidungen von Begriffskomponenten und die hohe Anzahl der begrifflich nicht interpretierbaren Felder zu falschen Ergebnissen führen. Bereits also bei dieser dritten Stufe der begrifflichen Klassifikation - nach Einführung von zwei Leitmerkmalen, deren Interpretation durch drei Hilfskriterien und durch die drei Stufen intensitätsmäßiger Ausprägung der Kongruenz der als Leitmerkmale gewählten Betriebs- und Unternehmungsaspekte - versagt das begrifflich-klassifizierende Verfahren vollkommen und kann nicht mehr zur Darstellung herangezogen werden.

Um diesen Nachteilen zu begegnen, wird deshalb von der begrifflichen Determination nach Schema II ausgegangen und die schon erwähnten Fälle mit ihren typischen Erscheinungsformen 2a - Kooperation, 1b - Gruppe, 2b - Konzern und ähnliche Verbindungen, 1c - Conglomerate und 2c - Unternehmung mit Filialbetriebssystem werden anhand der die beiden Leitmerkmale lediglich interpretierenden Hilfskriterien besprochen, definiert und wechselseitig abgegrenzt.

Der Fall 2a - Kooperation von Wirtschaftseinheiten - stellt gewissermaßen einen Übergang von den eingangs besprochenen lockeren Verbandsformen ohne konstitutionelle Auswirkungen (typische Erscheinungsform Kartell) zu den Verbunden mit konstitutionellen und strukturellen Verknüpfungen dar. Das teilweise Zusammenwirken auf leistungswirtschaftlichem Sektor von sonst vollkommen getrennten Wirtschaftseinheiten wird ab einem gewissen Grad auch Einflüsse auf die Struktur, die Organisation und den Aufbau der kooperierenden Betriebe nehmen. Das für kooperatives Zusammenwirken stets stark wirksame Rationalisierungsmotiv kann beispielsweise zu einer betrieblichen Auf-

gabenteilung der beteiligten Wirtschaftseinheiten dergestalt führen, daß nach genau festgelegten technischen Kriterien die eingehenden Aufträge durch Unter-Auftragsvergabe in den einzelnen Betrieben durchgeführt werden. Es ist hier gedacht zB im graphischen Gewerbe an Auflagenziffern oder Formatgrößen, bei deren Vorliegen die beteiligten Betriebe die von ihnen nicht durchzuführenden Arbeiten zur Durchführung an andere, mit ihnen kooperierende Betriebe bei gleichzeitigem Kundenschutz weitergeben. Es ist leicht einzusehen, daß derartige Formen betrieblichen Zusammenwirkens auch Einfluß auf den Betriebsaufbau nehmen; außerordentlich schwer ist es jedoch, den Grad der Zusammenarbeit zu bestimmen, von dem ab derartige Einflüsse auf die Betriebsstruktur ausgehen.

Der nächstfolgende Fall des Klassifikationsschemas wurde bei teilweiser Kongruenz der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären und totaler Inkongruenz der betrieblichen Sphären als 'Gruppe' (Fall 1b) gekennzeichnet. Es wurde hierbei an den Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis angeknüpft, die zwar diesen Begriff mit Betonung der personalistischen Unternehmungsform der betrachteten Wirtschaftseinheiten meist nach dem Inhaber nennt, durch die Bezeichnung aber sehr richtig die mehr oder minder ausgeprägte Kongruenz der finanzwirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte dieser Wirtschaftseinheiten betont. Zieht man die zur näheren Erläuterung des verwendeten Begriffes dienenden Hilfskriterien Kapitaleigner, rechtliche Selbständigkeit und Unternehmensleitung heran, so wird insbesondere eine weitgehende Identität hinsichtlich des Kapitaleigners festzustellen sein. Es wird auch eine teilweise Kongruenz hinsichtlich der Unternehmensleitung vorhanden sein, insbesondere wenn die Kapitaleigner selbst in der Unternehmensleitung mitwirken; trotzdem bleibt die formalrechtliche Selbständigkeit der be-

trachteten Wirtschaftseinheiten gewahrt. Auf leistungswirtschaftlichem Gebiet sind ex definitione keine Beziehungen konstitutioneller Art vorhanden, was gegenseitige Geschäftsbeziehungen rein funktioneller Art nicht ausschließt. Beginnende Deckung der leistungswirtschaftlichen Aspekte dieser Wirtschaftseinheiten, gemessen an den Hilfskriterien separierte Betriebsstätten, Betriebsleitung und Produktionsplan deutet den Übergang zum Fall 2b - Konzern und konzernähnliche Verbindungen - an.

Unter Konzern wird in Anlehnung an die bekannten Definitionen von Passow ¹⁾, Lohmann ²⁾, Koberstein ³⁾, Liefmann ⁴⁾, Schäfer ⁵⁾ und von Beckerath ⁶⁾ ein Verbund von Wirtschaftseinheiten verstanden, in dem mehrere rechtlich selbständige Wirtschaftseinheiten durch einheitliche Leitung - meist resultierend aus Kapitalbeteiligung - einen leistungswirtschaftlichen Verbund eingehen. Im Gegensatz zur vorher als Gruppe bezeichneten Begriffs determinanten 1b ist das Verbundverhältnis bei der Gruppe 2b auch auf die leistungswirtschaftliche Sphäre ausgedehnt: rein optisch kommt dies im Schema durch einen Standort rechts von dem Fall 1b (Gruppe) zum Ausdruck! Von den Leitmerkmalen her ist der Konzern ein Verbund von Wirtschaftseinheiten sowohl auf leistungswirtschaftlicher als auch auf finanzwirtschaftlich-rechtlicher Ebene. Der finanzwirtschaftlich-rechtliche Verbund erstreckt sich bei Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit auf eine teil-

-
- 1) Vgl. Passow, R.: Betrieb, Unternehmung, Konzern. Beiträge zur Lehre von den Unternehmungen. Heft 11. Jena 1925, S. 100.
 - 2) Vgl. Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, Tübingen 1955, S. 245.
 - 3) Vgl. Koberstein, G.: a. a. O., S. 59
 - 4) Vgl. Liefmann, R.: Kartelle....a. a. O., 7. Auflage, S. 259
 - 5) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung....a. a. O., S. 83f.
 - 6) Vgl. Beckerath, H.v.: Kräfte....a. a. O., S. 29, Fußnote 2.

weise Identität auf dem Kapitalektor, verbunden mit einer auf die Interessen der gesamten Verbund-einheit abgestellten Geschäftspolitik und Unternehmensleitung. Auf leistungswirtschaftlichem Gebiet arbeiten die beteiligten Wirtschaftseinheiten zwar mit voneinander separierten Betriebsstätten, jedoch mit einem am Gesamtinteresse des Konzerns ausgerichteten Produktionsplan und einer analogen betrieblichen Leitung.

Diese Auffassung vom Konzern als einer finanzwirtschaftlich-rechtlichen und leistungswirtschaftlichen Verbundform deckt sich nur teilweise mit dem Konzern und Konzernunternehmen im Sinne des §18 AktG 1965. Gefordert wird in Absatz 2 als Merkmale alternativen Charakters die Zusammenfassung (1) mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen (2) unter einheitlicher Leitung (3). Weggefallen aus der Konzerndefinition des AktG 1965 gegenüber dem AktG 1937 ist das Erfordernis des Zusammenschlusses zu wirtschaftlichen Zwecken. Da kaum eine Zusammenfassung von Unternehmen unter einheitlicher Leitung denkbar ist, die nicht auch wirtschaftliche Zwecke verfolgen würde, ist damit keine Änderung der Rechtslage beabsichtigt, vielmehr wurde der besseren Deutlichkeit halber das in den übrigen Kriterien bereits immanent enthaltene Kriterium des wirtschaftlichen Zwecks lediglich nicht mehr in die Legaldefinition aufgenommen. ¹⁾

Die Zusammenfassung dieser Wirtschaftseinheiten erfolgt überwiegend durch Beteiligungen; beim Ordnungskonzern durch die Existenz eines Abhängigkeitsverhältnisses oder einer Mehrheitsbeteiligung, beim Gleichordnungskonzern ausschließlich durch die einheitliche Leitung. Auch eine obligatorische Zusammenfassung ist durch die in den §§ 291 und 292 genannten Unternehmensverträge möglich. Das Erfor-

1) Vgl. Anm. 5 zu § 18, Godin-Wilhelmi: Aktiengesetz vom 6. Sept. 1965. Kommentar. 3. Auflage, Berlin 1967.

dernis der einheitlichen Leitung ist im Gesetz nicht näher erläutert; nicht erforderlich ist, daß Weisungen erteilt werden. Die Organe der beteiligten Unternehmungen geben einen Teil ihrer Funktionen auf, da sie sich unter einheitliche Leitung stellen. Diese einheitliche Leitung kann als Minimum auch in einem einheitlichen Einfluß bestehen. ¹⁾ Das letzte Erfordernis der rechtlichen Selbständigkeit bedarf keiner weiteren Erläuterung; es ist auch völlig gleichgültig, welche Rechtsform die einzelnen Unternehmungen des Konzerns haben. ²⁾

Das Konzernunternehmen des § 18 AktG 1965 gehört zu dem Oberbegriff der verbundenen Unternehmen nach § 15 AktG 1965. Der Begriff des verbundenen Unternehmens umschließt auch die im § 17 (abhängige und herrschende Unternehmung), § 19 (wechselseitig beteiligte Unternehmungen) und §§ 291 und 292 (Vertragsteile eines Unternehmungsvertrages) genannten Formen. Alle diese verbundenen Unternehmungen können mit gewissen Einschränkungen auch Konzernunternehmungen im Sinne des § 18 AktG 1965 und im Sinne der oben gegebenen Begriffsbestimmung sein, soweit auch deren Voraussetzungen erfüllt sind. Das gilt auch für die im Mehrheitsbesitz stehende Unternehmung und mit Mehrheit beteiligte Unternehmung (§ 16 AktG 1965). Liegen jedoch ausschließlich die Voraussetzungen des § 16 AktG 1965 vor, so sind diese Wirtschaftseinheiten durch ein Verbundverhältnis mit den Determinanten 1b gekennzeichnet, es sind Teile einer sogenannten Unternehmensgruppe.

Im Fortgang der Diskussion ist die Begriffsdeterminante 1c - gekennzeichnet durch vollkommene leistungswirtschaftliche Inkongruenz und vollkommene Kongruenz

1) Vgl. Krapff, B.: Das Konzernrecht des Aktienrechtes 1965. In: Der Betriebsberater. 20 Jg. 1965, 2. Halbband, S. 1285.

2) Vgl. Anm. 2 zu § 15, Godin-Wilhelmi: a. a. O.

der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären - zu untersuchen. Es wurde bereits ausgeführt, daß diese Verbundform mit dem sogenannten Conglomerate weitgehend identisch ist. Das Conglomerate stellt eine typische Form integrativer Konzentration oder Unternehmungskonzentration im Sinne Henzlers ¹⁾ dar. Die bis zur Angliederung selbständigen Unternehmungen gehen im Conglomerate auf, die bisherigen Unternehmungen werden zu Betrieben des Conglomerate. ²⁾ Die schon im Namen zum Ausdruck kommenden unterschiedlichsten Produktionsziele und -pläne, ferner eine vor allem bei räumlich getrennten Betrieben relativ selbständige Betriebsleitung kennzeichnen den leistungswirtschaftlichen Sektor des Conglomerates. Die Zugehörigkeit der Teile des Conglomerates zu einem einheitlichen Unternehmen beendet deren rechtliche Selbständigkeit, unterstellt die Teile einer gemeinsamen Unternehmensführung und bewirkt die vollkommene Identität hinsichtlich der Kapitaleigner. Dadurch, daß betriebliche Leistungsprozesse unterschiedlichster Art in einem Unternehmen parallel zueinander, jedoch ohne wesentliche konstitutionelle Verknüpfung untereinander, verlaufen, unterscheidet sich das Conglomerate von Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen. Während das Conglomerate durch voneinander isolierte, leistungswirtschaftlich nur beigeordnete Produktionspläne und Fertigungsprozesse gekennzeichnet ist, herrscht bei Unternehmungen mit angegliederten Filialbetrieben ein einziges leistungswirtschaftliches Verbundverhalten.

1) Vgl. Henzler, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre. a. a. O., S. 322.

2) Liefmann, R.: schreibt allgemein für die Fusion zweier Unternehmungen:es "hört eine auch noch so beschränkte Selbständigkeit der bisherigen Unternehmungen auf. Es gibt nur noch Betriebe und eventuell technische Beziehungen zwischen ihnen." Liefmann, R.: Kartelle,..... a. a. O., 8. Auflage, Stuttgart 1930, S. 277.

Diese Kombination der Leitmerkmale ist durch die Determinanten 2c festgelegt und stellt gleichzeitig die innigste Verbundform konstitutionellen Charakters überhaupt dar. Der nächste Schritt im Klassifikationschema führt bereits zur Kombination 3c, die wiederum identisch mit einer neu entstandenen, einheitlichen Unternehmung ist und aus der hier zu führenden Untersuchung herausfällt. Die Betrachtung anhand der beiden Leitmerkmale definiert Unternehmungen mit Filialbetriebsystemen als eine Verbundform leistungswirtschaftlicher Art, gekennzeichnet durch teilweise Kongruenz der leistungswirtschaftlichen Aspekte und völlige Kongruenz, d.h. Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte der betrachteten Wirtschaftseinheiten. Diese begriffliche Determinante des Klassifikationschemas umschließt damit Gebilde größtmäßig sehr heterogener Natur. Man wird einerseits betrieblich gegliederte, rechtseinheitliche Großunternehmen 1) 2)

-
- 1) Die geläufige Umschreibung als Trust soll vermieden werden, da in dessen Begriffsbestimmung in der Literatur vielfach Kriterien nicht-konstitutionellen Charakters, insbesondere das sogenannte Streben nach monopolistischer Marktbeherrschung, enthalten sind, von denen hier abgesehen wird. Zum Trustbegriff vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 85; vgl. Bussmann, K.: Kartelle und Konzerne. Stuttgart 1963, S. 12; vgl. Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Berlin 1952, S. 83; vgl. Koberstein, G.: a. a. O., S. 97f; vgl. Reinhardt, R.: Unternehmungszusammenschlüsse. (I) Organisationsformen. In: HdSW. 10. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 551.
 - 2) Ähnlich in der Ablehnung, im Ergebnis unterschiedlich: Pausenberger, E.: Der Konzernaufbau. Versuch einer Morphologie des Konzerns. Diss. München 1957, S. 25, der für seine morphologisch ausgerichtete Untersuchung die Termini fusionierte Großunternehmung, Großfusion vorschlägt. Damit wird zwar der funktionelle Aspekt des marktlichen Verhaltens der betreffenden Wirtschaftseinheit vermieden, gleichzeitig aber die für strukturelle Betrachtungen unerhebliche Genesis dieser Wirtschaftseinheiten in Fachtermini zum Ausdruck gebracht.

darunter zu rechnen haben, andererseits aber auch, um nur die größenmäßigen Extreme abzustecken, ein Lebensmittel-Einzelhandelsunternehmen mit einem einzigen Zweiggeschäft in einem anderen Stadtteil. Die der Untersuchung zugrundeliegende strukturelle Betrachtungsweise knüpft ausschließlich an qualitativen Momenten an; daraus folgt eine ausgeprägte quantitative Indifferenz, die die Subsumtion sdch heterogener Erscheinungsformen unter einen einheitlichen Begriff erlaubt.

Wird diese globale Betrachtungsweise anhand der Leitmerkmale durch die schon erwähnten beiden Kriterien-^Kgruppen dieser Leitmerkmale ergänzt, wird der Begriffsinhalt dieser Determinante des Klassifikationsschemas schon deutlicher. Aus der Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte bei Unternehmen mit Filialbetriebsorganisation folgt bereits die Übereinstimmung und Gemeinsamkeit hinsichtlich Kapitaleignerschaft, Unternehmensleitung und die rechtliche Unselbständigkeit der einzelnen Verbundbetriebe. Der Verbund auf leistungswirtschaftlichem Sektor äußert sich in einem gemeinsamen oder zumindest in wechselseitig koordinierten Produktionsplänen, ferner in einer durch die gemeinsame Unternehmensleitung koordinierten Betriebsleitung der einzelnen Betriebe. Dieser Betriebsverbund der Begriffs^eterminante 2c steht den Unternehmensverbunden der Determinanten 1b und 2b gegenüber; die unterschiedlichen Koordinaten des Klassifikationsschemas machen gleichzeitig die Steigerung der Intensität des Verbundverhältnisses von Fall 1b zu Fall 2b und Fall 2c deutlich. Dieses schreitet - gemessen an den Leitmerkmalen - vom bloßen Verbund auf finanzwirtschaftlich-rechtlichem Gebiet (1b) zu Verbundformen auf sowohl leistungswirtschaftlichem als auch finanzwirtschaftlich-rechtlichem Gebiet (2b) und von dort zur Identität auf finanzwirtschaftlich-rechtlichem Gebiet bei leistungswirtschaftlichem Verbund (2c) fort.

d) Konfrontation mit den Verbundsystemen in der
Literatur

Die Unterscheidung zwischen Betriebsverbund und Unternehmensverbund ist vereinzelt auch in der Literatur anzutreffen. So bezieht der Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach Gesellschaft in der 2. Auflage ¹⁾ - gegenüber der 1. Auflage ²⁾ - der Konzernorganisation die rechtlich unselbständigen Betriebe einer rechtseinheitlichen Unternehmung ausdrücklich nicht in den dort verwendeten Terminus 'Unternehmensverbund' mit ein. "Zwischen einem derartigen Einheitsunternehmen mit Zweigbetrieben und dem Unternehmensverbund bestehen wohl viele organisatorische Gemeinsamkeiten, aber auch beträchtliche, vor allem rechtliche Unterschiede....." ³⁾. Everling konfrontiert typische Erscheinungsformen beider Verbundarten und untersucht sie auf die Effizienz des Verbundeffektes ⁴⁾, auf Unterschiede hinsichtlich Finanzierung, Bilanzierung, Haftung ⁵⁾ und ob Betriebsverbänden zu neuen Wirtschaftseinheiten führen ⁶⁾. Zu erwähnen ist schließlich ein Großteil der Konzentrationsliteratur, die die

-
- 1) Vgl. Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation. 2. Auflage, Köln und Opladen 1964, S. 15.
 - 2) Vgl. derselbe, 1. Auflage, Köln und Opladen 1952, S. 11. Es heißt dort: "Unter einem Unternehmensverbund wird hier die organisatorische Zusammenfassung mehrerer mehr oder weniger selbständiger betrieblicher Einheiten (zB Unternehmungen, Werke, Filialen) unter einheitlicher Führung verstanden."
 - 3) Derselbe, a. a. O., 2. Auflage, S. 15.
 - 4) Vgl. Everling, W.: Der Verbundeffekt und seine Erfassung. In: BFuP, 15. Jg. 1963, S. 203ff.
 - 5) Vgl. Everling, W.: Konzern und rechtseinheitliche, gegliederte Unternehmungen. In: Der Betrieb, Jg. 1961, S. 1557ff.
 - 6) Vgl. Everling, W.: Die Darstellung der Betriebsverbindungen im Unterricht. In: Wirtschaft und Erziehung, 11. Jg. 1959, S. 345ff.

Konnexe in der Unternehmungssphäre von jenen der Betriebssphäre streng trennt ¹⁾. Die Ursache hierfür liegt nicht zuletzt in der unterschiedlichen Bedeutung, die beiden Konzentrationsformen in der USA und in der BRD zuerkannt wird. Während in der BRD rechtseinheitliche, aber betrieblich gegliederte Großunternehmen im Zuge der Konzentration zurücktreten, sich diese vielmehr in der Konzernierung der Unternehmungen abspielt; dominiert dagegen in den USA der betriebliche Verbund gegenüber jeder anderen Konzentrationsform. ²⁾

Das von Harms erwähnte Ordnungssystem von Unternehmensverbindungen stellt ein Destillat der von ihm verwendeten Literatur dar. Er beschreibt das Wesen von Kartell, Konzern und Trust anhand zweier Begriffsketten, wobei die erste an der Funktion des jeweiligen Verbundgebildes, die zweite an deren Organisation anknüpft:

"1. Kartelle sollten nach außen auf die Beherrschung oder Beeinflussung des Marktes, Konzerne nach innen auf die Rationalisierung der Produktion und Trusts nach innen und außen gerichtet sein;

2. Im Kartell sollten die Mitglieder rechtlich und wirtschaftlich, im Konzern nur rechtlich, aber nicht wirtschaftlich, und im Trust weder rechtlich noch wirtschaftlich selbständig sein."³⁾

1) Vgl. zB Wittmann, W.: Konzentrationsprobleme in der Betriebssphäre. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik.

NF. Band 22, Berlin 1961, S. 267ff; vgl. Henzler, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre. a. a. O., S. 321ff; vgl. Arndt, H. und Ollenburg, G.: Begriff und Arten der Konzentration. a. a. O., S. 25ff.

2) Vgl. Bicks, R. A.: Corporate Mergers and the Antitrust Laws, Clayton Act, Section 7. In: The Corporate Merger. Chicago and London 1966, S. 71ff.

3) Harms, W.: a. a. O., S. 172 und die dort angegebene Literatur.

Diese beiden Klassifikationsschemata sind noch weit einfacherer und damit abstrakterer Natur als das oben gegebene Klassifikationsschema, arbeiten beide doch nur mit zwei Leitmerkmalen mit Alternativcharakter! Trotzdem kann damit keine befriedigende Ordnung der Erscheinungen herbeigeführt werden ¹⁾, da die erste Begriffskette funktionelle, d.h. am Ablauf orientierte und konstitutionelle, d.h. an der Struktur orientierte Momente nebeneinander verwendet; gleiches gilt für die zweite Begriffskette, die eine Vermengung der leistungswirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte der betrachteten Unternehmensverbindungen beinhaltet.

Nicht unerwähnt bleiben darf in diesem Zusammenhang das System der Betriebsverbindungen nach Grochla ²⁾ und im Anschluß hieran das System von Lehmann ³⁾. Grochla kennt theoretisch nur zwei Hauptformen von Betriebsverbindungen: den Betriebsverband ⁴⁾ einerseits und den Verbundbetrieb ⁵⁾ andererseits. Diesen beiden Grundformen lassen sich als praktische Erscheinungsformen das Kartell einerseits und Konzern und Trust andererseits zuordnen. Zwischen den beiden Grundformen können sich Übergangsformen "vom Betriebsverband zum Verbundbetrieb hin oder vom Verbundbetrieb zum Betriebsverband zurückbilden" ⁶⁾. Dies resultiert aus der vorgenommenen Begriffsbestimmung des Betriebsverbandes als Koordinationsform betrieblicher Teilaufgaben und des Verbundbetriebes als Koordinationsform der betrieblichen Oberaufgabe; da diese beiden Krite-

1) Hierauf weist Harms, W.: a. a. O., S. 172f selbst hin!

2) Vgl. Grochla, E.: Betriebsverband..... a. a. O., S. 32 - 48.

3) Vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 27ff.

4) Begriffskonstituierende Merkmale siehe Grochla, E.: Betriebsverband.... a. a. O., S. 36.

5) Begriffskonstituierende Merkmale siehe ebenda, S. 42.

6) ebenda, S. 47.

rien keine Gegensätze sind, vielmehr unterschiedliche Stufen einer Steigerung des Konzentrationsgrades, ergeben sich analog der zunehmenden Koordination von Teilaufgaben zu Teilaufgabenkomplexen, von niederwertigen zu höherwertigen Komplexen, bis schließlich hin zur Summe der Teilaufgaben, der Oberaufgabe, Erscheinungsformen von Betriebsverbindungen zunehmender Intensität.

Diese Systematisierung verwendet gleichrangig nebeneinander sowohl funktionelle, d.h. am Ablauf orientierte, und strukturelle, am Aufbau der Wirtschaftseinheiten orientierte Kriterien. Man kann sogar sagen, daß dieser graduelle Übergang von kurzfristigen zu langfristigen Kriterien auch den graduellen Übergang von der Koordination von Teilaufgaben bis schließlich hin zu der der Oberaufgabe umschließt und das hauptsächlichste Ordnungselement überhaupt darstellt. Naturgemäß kann eine derartige Systematisierung über Verbundformen hoher Intensität dann keine differenzierten Aussagen mehr machen, da diese ja schon Pol und damit Endpunkt der bipolaren Spannungsreihe zwischen Betriebsverband und Verbundbetrieb sind. Grochla spricht dann auch pauschal von "Konzern und Trust(als den - der Verf.) wichtigsten praktischen Formen des Verbundbetriebes" ¹⁾, da der von ihm gegebene Merkmalskatalog des Verbundbetriebes keine Unterscheidung beider Formen zuläßt. Erst durch Einführung zusätzlicher, vorher nicht im Ordnungssystem enthaltener Kriterien ²⁾ kann er eine begriffliche Trennung beider Formen vornehmen. Da das Ordnungssystem von Grochla weiterhin keinen Unterschied zwischen der leistungswirtschaftlichen und der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphäre der betrachteten Wirtschaftseinheiten macht, kann es ohne die Einführung zusätzlicher Kriterien zB nie-

1) Grochla, E.: Betriebsverband....a. a. O., S. 43.

2) Vgl. ebenda, S. 44.

mals die Unterschiede zwischen dem Conglomerate und der Unternehmung mit Filialbetriebssystem darlegen.

Lehmann möchte nun gerade die gegliederte, rechtseinheitliche Wirtschaftseinheit aus dem Begriff des Verbundbetriebes ausgeschlossen wissen ¹⁾. Er gibt jedoch selbst zu, daß diese Unterscheidung in praxi auf Schwierigkeiten stoßen wird, die nur durch Heranziehung zusätzlicher Kriterien überwunden werden können. Es ist auch nicht einzusehen, weshalb durch den Einbezug von Unternehmungen mit Filialbetriebsstruktur "der spezifische Charakter des Verbundbetriebes, der in der Zusammenfassung organisatorisch abgegrenzter, ökonomischer Einheiten mit einer gewissen eigenen Aktionsfähigkeit zu einer übergeordneten ökonomischen Einheit gesehen wurde, verwischt würde" ²⁾. Wenn er als Grund hierfür angibt, daß an den Gliedbetrieb eines Verbundbetriebes "erhöhte Anforderungen an die organisatorische Abgrenzung und die virtuelle 'Selbstständigkeit' der Gliederungseinheit" ³⁾ zu stellen sind, so scheint hierfür ursächlich die vom Handelsrecht getroffene Unterscheidung zwischen Zweigniederlassungen und Hilfs- und Nebenbetrieben zu sein, auf die unten zurückzukommen sein wird. Ein wirklich zwingender Grund hierfür läßt sich jedoch im Bereich der Betriebswirtschaftslehre nicht finden.

II. DER FILIALBETRIEB ALS GLIED EINES BETRIEBSVERBUNDES - DEFINITION

1.) Begriffskonstituierende Merkmale

Um eine ausreichende Realitätsbezogenheit der nunmehr zu gebenden synthetischen Definition der Phänomene Filialbetriebssystem und Filialbetrieb sicherzustellen, wurde ihnen eine Standortbestimmung innerhalb der Gesamtheit verbundener Wirtschaftseinheiten

¹⁾ Vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 37ff.

²⁾ ebenda, S. 38f.

³⁾ ebenda, S. 39.

vorangestellt. Das dieser Standortsbestimmung zugrundeliegende Klassifikationsschema mit den Hauptkriterien

a) leistungswirtschaftlicher Aspekt

b) finanzwirtschaftlich-rechtlicher Aspekt

der betrachteten Wirtschaftseinheiten, der Übereinstimmung dieser Aspekte in dreifacher Abstufung, reichend von Inkongruenz über Teilkongruenz zur Identität und schließlich den Hilfskriterien für beide Aspekte ¹⁾ bestimmt ein Unternehmen mit einem Filialbetriebssystem eindeutig:

Die betrachteten Wirtschaftseinheiten sind identisch hinsichtlich ihres finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspektes, sie weisen die gleichen Kapitalgeber auf, besitzen eine gemeinsame Unternehmensleitung und sind rechtlich unselbständig.

Sie besitzen Gemeinsames auf leistungswirtschaftlichem Gebiet, d.h., obwohl es sich um räumlich voneinander getrennte Betriebe handelt, existieren gemeinsame oder koordinierte Produktionspläne, und die Betriebsleitung dieser Wirtschaftseinheiten ist ebenfalls koordiniert.

Die Bezeichnungen für diese Verbunderscheinungen, die den genannten Kriterien alternativen Charakters in etwa entsprechen, sind vielfältig. Hier wurde der Ausdruck Unternehmung mit Filialbetriebssystem ²⁾ gewählt; andere sprechen von räumlich dezentralisierten Unternehmungen ³⁾, mehrbetrieblichen Unternehmungen ⁴⁾,

1) Vgl. S. 29 dieser Arbeit

2) Damit wird der Bezug zur marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung mit Privateigentum an den Produktionsmitteln hergestellt, wie sie heute in der BRD besteht! Ähnlich vgl. Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe: Konzernorganisation. a. a. O. 2. Auflage, S. 16f, der von Unternehmungen mit Zweigbetrieben spricht.

3) Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 10ff.

4) Vgl. Hax, K.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 22. Berlin 1961, S. 62, der von ein- und mehrbetrieblichen Unternehmungen spricht.

Verbundbetrieben ¹⁾, Fusionen ²⁾, selbständigen Gesamtbetrieben mit Gliedbetrieben ³⁾ oder gegliederten, rechtseinheitlichen Unternehmungen ⁴⁾.

In praxi sind die genannten Sammelbegriffe für betriebliche Verbünde nicht gebräuchlich. Im allgemeinen werden die Filialbetriebssysteme nach den betrieblichen Funktionen und der Branchenzugehörigkeit der Zentrale benannt: Man spricht von Filialsystemen des Handels ⁴⁾, solchen der Banken ⁵⁾ und von Fabrikfilialsystemen ⁶⁾. Ein Filialbetriebssystem wird stets einen betrieblichen Schwerpunkt aufweisen, der dann meist Sitz der betreffenden Unternehmung und der Unternehmensleitung ist, und auf leistungswirtschaftlichem Sektor als Koordinator im Filialbetriebssystem fungiert. Dieser dominierende Betrieb, der sich, gemessen an den oben gegebenen begriffskonstituierenden Merkmalen, in nichts von den anderen Filialbetrieben unterscheidet, soll im Gegensatz zu den Filialbetrie-

1) Vgl. Grochla, E.: Betriebsverband..... a. a. O., S. 40ff und Lehmann, H.: a. a. O., S. 29ff, wobei letzterer (vgl. S. 37ff) allerdings eine Abgrenzung des Verbundbetriebes durch Heranziehen genetischer und rechtlicher Kriterien - also unter Verzicht auf eine rein morphologische Definition - gegenüber dem gegliederten Einzelbetrieb versucht.

2) Vgl. Liefmann, R.: Martelle a. a. O. 8. Auflage, S. 277.

3) Vgl. Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage, Stuttgart 1932, S. 168.

4) Vgl. Everling, W.: Konzerne und rechtseinheitliche, gegliederte Unternehmungen. a. a. O., S. 1557ff. Ferner derselbe: Der Verbundeffekt und seine Erfassung. a. a. O., S. 203f.

5) Vgl. Lirsch, J.: a. a. O.

6) Vgl. Kluge, W.: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems. Diss. Köln 1934.
Ferner: Marcuse, E.: Das Filialsystem der deutschen Großbanken. Diss. Berlin 1934.

7) Vgl. Mahringer, A.: a. a. O.

ben als Zentrale bezeichnet werden. ¹⁾ Die Zentrale im Filialbetriebssystem ist somit Filialbetrieb wie die anderen Filialbetriebe. Der Filialbetrieb als solcher stellt im Filialbetriebssystem die Einheit niedriger Ordnung dar, die durch koordiniertes Zusammenwirken zur Verbundeinheit höherer Ordnung führt. Diese Verbundkette läßt sich sowohl nach unten zu, d.h. über den Filialbetrieb hinaus, als auch nach oben hin über den betrieblichen Verbund hinaus, fortsetzen. Dieses Verbundproblem ist somit eingebettet in ein durchgängiges Verbundsystem ²⁾, in dem sich konstituiert:

- der Betrieb als Verbund der Produktionsfaktoren
- die räumlich dezentralisierten Wirtschaftseinheiten als Verbund von Betrieben
- der Wirtschaftssektor als Verbund von Wirtschaftseinheiten
- die Gesamtwirtschaft als Verbund von Wirtschaftssektoren
- die Weltwirtschaft als Verbund der nationalen Volkswirtschaften.

Mit dem Übergang der Verbundkette von den einzelnen Wirtschaftseinheiten auf die Wirtschaftssektoren wird gleichzeitig der Übergang von der mikromorphologischen zur makromorphologischen Betrachtungsweise vollzogen. ³⁾

-
- 1) Auch bei Grochla, E.: Betriebsverbindungen. Sammlung Göschen. Band 1235 und 1235a, Berlin 1969, ist eine Zentralinstitution vorhanden. Im System des Betriebsverbandes ist dies der "Verbandsbetrieb" (vgl. S. 19), im System des Verbundbetriebes die "Verbundzentrale" (vgl. S. 25f) gegenüber den Verbund-Gliedbetrieben.
 - 2) Vgl. Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus..... a. a. O., S. 47. Ebenso: Weddigen, W.: Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie. 2. Auflage, Berlin 1958, S. 70.
 - 3) Hierauf weist hin: Wunderer, R.: Systembildende Betrachtungsweisen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers. Berlin 1967, S. 34.

2.) Verifikation

Die oben gegebene synthetische Definition von Wirtschaftseinheiten ¹⁾ mit Filialbetriebssystemen stellt eine Transformation des Filialbetriebssystems als historischer Kategorie in eine solche systematischen Charakters dar ²⁾; diese Definition ergab sich im Rahmen des umfassenderen Klassifizierungsversuches von verbundenen Wirtschaftseinheiten ganz zwanglos. Primäres Bestreben hierbei war es, die innere Widerspruchsfreiheit dieses klassifikatorischen Ordnungssystems sicherzustellen. Nunmehr soll das Gelingen dieser inneren Widerspruchsfreiheit und darüber hinaus auch die Widerspruchsfreiheit der Definition der Unternehmung mit Filialbetriebssystem mit realen Betriebsverbunden geprüft werden. Ein positiver Ausgang dieser Prüfung stellt letztlich die Bestätigung der Sachadäquanz der systembildenden ^aKriterien dar!

Zunächst stellt sich die Frage, ob die einzelnen Filialbetriebe des Filialbetriebssystems Glieder eines ganzheitlichen Betriebes der betreffenden Unternehmung sind, oder ob in diesem Fall überhaupt kein ganzheitlicher Betrieb existiert und stattdessen eine Mehrzahl von Einzelbetrieben mit räumlicher Dezentralisierung vorliegt. In der Literatur werden beide Ansichten vertreten: herrschend hinsichtlich der Anzahl der vertretenen Meinungen ist die These von der Filiale als Teilbetrieb eines gegliederten Gesamtbetriebes. ³⁾ Trotz-

- 1) Unter Zugrundelegung der in der BRD vorhandenen Wirtschaftsordnung wird im folgenden auch von Unternehmungen mit Filialbetriebssystem gesprochen, wobei dann mit Unternehmung die Gesamtheit dieser realen Erscheinungsform verstanden wird.
- 2) Ähnlich Bi-sfeld, C.: Zur Lehre.... a. a. O., S. 289f.
- 3) Vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 15ff; dieser in Übereinstimmung mit Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft. a. a. O., S. 168, der von zusammengesetzten Betrieben spricht, mit Nordsiek, F.: Rationalisierung der Betriebsorganisation. 2. Auflage der 'Grundlage der Organisationslehre', Stuttgart 1955, S. 46 und (Fortsetzung der Fußnote auf S. - 51 -)

dem konnte dieser Meinung nicht gefolgt werden, da quantitativ das Ganze nicht mehr als die Summe der einzelnen Betriebe darstellen kann und ein Gesamtbetrieb dann überflüssig wird. Wohl aber kann durch das Zusammenwirken im betrieblichen Verbund und durch die Zugehörigkeit zur gleichen Unternehmung eine Verbundeinheit höherer Ordnung ¹⁾ konstituiert werden. Die Ursache für dieses unterschiedliche Ergebnis liegt darin, daß Nicklisch, Lehmann, Grochla ²⁾ den Gesamtbetrieb als einigendes Band der sonst auseinanderstrebenden Teilbetriebe einführen müssen. Dieser Gesamtbetrieb muß somit die Funktion der identischen finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte dieser Wirtschaftseinheiten übernehmen! Es ist somit die unterschiedliche Terminologie in dieser Untersuchung im Gegensatz zu jenen von Lehmann und Grochla, die zu vermeintlich unterschiedlichen Ergebnissen führt.

Quantität kann in dieser betont morphologischen Untersuchung nur insoweit eine Rolle spielen, als sie zur Änderung der Qualität führt. Dies ist einmal gegeben beim Übergang von einer einbetrieblichen Wirtschaftseinheit zu einer mindestens zweibetrieblichen, was zu erheblichen Änderungen in der leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphäre dieser Wirtschaftseinheiten führt. ³⁾ Dagegen ist die Anzahl bei mehr als zwei Betrieben und deren jeweiliger Größe allein schon deshalb irrelevant, weil Filialbetriebe aufgrund ihrer ausgeprägten Heterogenität sowohl kleine

Fortsetzung der Fußnote 3) von S. - 50 - :
seinem Terminus Oberbetrieb, mit Alewell, K.:
Artikel Filialen. In: HdB. 3. Auflage, Stuttgart 1956, Band 1, Sp. 1778, und seinem Terminus Gesamtbetrieb, mit Grochla, E.: Betriebsverbund..... a. a. O., S. 42.

- 1) Vgl. die Verbundketten auf S. 49 dieser Arbeit.
- 2) siehe Fußnote 3) auf S. 50.
- 3) Hierauf weist besonders hin: Fischer, K.: a. a. O., S. 7

Lebensmittel-Handelsfilialen als auch Zweigbetriebe eines Chemietrusts sein können. Auch die Abgrenzung nach unten hin, d.h. zu der kleinsten Wirtschaftseinheit, der noch Betriebscharakter zukommt, ist ein qualitatives Problem. Nicklisch formuliert dies sehr deutlich, wenn er schreibt: "Damit sind wir auf Betriebe als letzte Organisationseinheiten zurückgeführt. Aber es wäre fehl bei den selbständigen Betrieben ... stehen zu bleiben. Vielmehr sind auch Glieder dieser, wie die Abteilungen, Büros und Werkstätten, Teilbüros und Teilwerkstätten, Betrieb. " ¹⁾ Nicklisch kann jedoch nicht mehr gefolgt werden, wenn er noch weitergehend schließlich den Menschen am Arbeitsplatz noch Betriebscharakter zuerkennen will. ²⁾ ³⁾ Wo diese Grenze liegt, ab der Quantität in Qualität umschlägt, läßt sich in praxi nur außerordentlich schwer festlegen. Die juristisch orientierte Formulierung von den Filialbetrieben, die auch als selbständige Betriebe weitergeführt werden können ³⁾, gibt einen Hinweis hierauf - mehr nicht.

Bei etymologischer Betrachtung könnte man geneigt sein, für Wirtschaftseinheiten mit Filialbetriebssystemen ein zeitliches Nacheinander anzunehmen, bei dem die Filialbetriebe ⁴⁾ stets der Zentrale zeitlich nachfolgen. Es ist dies ein Widerspruch, der jedoch durch den Vorteil der klaren Unterscheidung insbesondere zu den verschiedenen Termini für die Formen des Unternehmungsverbundes überkompensiert wird. Man sollte deshalb diesen Nachteil in Kauf nehmen. Es kommt hinzu, daß die Genealogie der Filialbetriebssysteme bei dieser morphologisch-klassifizierenden Definition im Gegensatz zur späteren Analyse, die sowohl statische wie dynamische Ansatzpunkte hat, außer Betracht bleiben kann.

1) Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 167.

2) Vgl. ebenda, S. 167.

3) Ebenso Linhardt, H.: Weder Begriffsrigorismus, a. a. O., S. 29

4) Vgl. Anm. 5 zu § 13, Schlegelberger-Hildebrandt: Kommentar zum HGB. 1. Band. 3. Auflage, Berlin und Frankfurt/Main 1955; und im Anschluß hieran: vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 22.

5) Entsprechend dem lateinischen Stamm: filia = die Tochter!

Es verbleibt noch anzumerken, daß die sonst nur mit erheblichen Schwierigkeiten von den Filialbetrieben zu trennenden Tochtergesellschaften sich mit den gewählten Klassifikationskriterien ganz zwanglos separieren lassen. Die Tochtergesellschaft steht zwar mit der Muttergesellschaft in einem finanzwirtschaftlichen Verbundverhältnis, eventuell greift dieser Verbund auch auf die leistungswirtschaftliche Sphäre über, letztlich mangelt es ihr jedoch im Gegensatz zu Filialbetrieben an der totalen Kongruenz der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären. Die Tochtergesellschaft ist ein juristisch selbständiges Unternehmen.

3.) Exkurs: Abgrenzung zu Filialbegriffen in der Literatur

a) Kasuistische Filialbegriffe

Unter kasuistischen Filialbegriffen werden solche Definitionen und Umschreibungen in der Literatur verstanden, die primär fallweise, d.h. mittels Negativ- und Positivkatalogen von Fällen eine Regelung anstreben. Derartige Filialbegriffe sind auch kasuistisch insofern, als die dergestalt gewonnenen Begriffe nicht oder nur sehr schwer über den Rahmen der jeweiligen Literaturquelle hinaus Praktikabilität besitzen.

Besonders deutlich wird dies an der Begriffsbestimmung Goebbels: "Filialen sind sämtliche der Zentrale untergeordnete Zweigniederlassungen, also auch Depotskassen und Wechselstuben, nicht aber Tochterbanken....." ¹⁾. Doch nicht nur für die negative und positive Kasuistik ist diese Begriffsbestimmung kennzeichnend, sondern auch für eine starke Anlehnung an die handelsrechtliche Unterscheidung zwischen den rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften und den rechtlich unselbständigen Filialbetrieben.

1) Goebbels, M.: Der Filialbetrieb der deutschen Kreditbanken. Berlin 1923, S. 6, zitiert nach Mahringer, A.: a. a. O., S. 16.

Ebenfalls vom Handelsrecht beeinflusst ist die von Kieffer getroffene Unterscheidung zwischen Filialen als Nebenstellen einer gleichartigen Hauptstelle des Handels und den sogenannten Fabrikverkaufsstellen als Vertriebseinrichtungen eines Produzenten ¹⁾; Differenzierungsmoment ist das vom Handelsrecht geforderte Kriterium der gleichartigen Geschäfte zwischen Haupt- und Zweigniederlassung ²⁾. Beide Filialformen sind Filialbetriebe in der hier verwendeten Terminologie, da sich beide Filialbetriebsformen in vollkommener Kongruenz hinsichtlich ihrer finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphäre mit der Zentrale befinden und auf leistungswirtschaftlichem Gebiet ein Verbundverhältnis existiert.

Für den Fall des Lebensmittel-Einzelhandels sieht Schierholt als wesentliches Kennzeichen für den Filialbetrieb an, daß sich Einzelhandels- und Großhandelsfunktion in einer Hand befinden ³⁾. Da ihm hauptsächlich an einer Abgrenzung zu den sogenannten freiwilligen Zusammenschlüssen auf dem Handelssektor gelegen ist, bei denen im Gegensatz zu den Filialbetrieben die rechtliche Selbständigkeit der angeschlossenen Betriebe gewahrt bleibt, ist für diesen Fall diese Begriffsbestimmung ausreichend. Bei einer Anwendung auf andere Filialbetriebe wird deutlich, daß die Vereinigung der Einzel- und Großhandelsfunktion in einer Unternehmung zwar für Filialbetriebe und ihre Zentrale zutreffen kann, daß dies jedoch kein Spezifikum des Filialbetriebes ist. Eine derartige Vereinigung beider Funktionen kann in gleicher Weise in Konzernbetrieben,

-
- 1) Vgl. Kieffer, K.W.: Händlervertrieb oder Fabrikverkaufsstellen. In: ZfhF. 30.Jg 1936, S. 273.
 - 2) Vgl. Anm. 5 zu § 13, Schlegelbauer-Hildebrandt: a. a. O.
 - 3) Vgl. Schierholt, H.: Freiwillige Filialbetriebe. Rechtliche und wirtschaftliche Bindungen in freiwilligen Zusammenschlüssen zwischen selbständigen Groß- und Einzelhändlern. Köln 1963, S. 70.
Die rein fallbeschränkte Gültigkeit wird hieran sehr deutlich!

aber auch im genossenschaftlichen Sektor der Wirtschaft vorliegen.

Nur schwer einzuordnen ist der Filialbegriff, den Karl Alewell im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft gibt und der sowohl morphologische als auch stark vom Handelsrecht beeinflusste Begriffskonstituenten enthält. Er nennt mit dem Anspruch genereller Gültigkeit vier begriffsbildende Bestandteile

- a) Unterstellung unter ein gemeinsames Willenszentrum
- b) räumliche Trennung der Teilbetriebe
- c) funktionale Verbindung des Teilbetriebs mit der Zentrale
- d) gleiche oder ähnliche Funktionen. ¹⁾

Die ersten drei begriffskonstituierenden Faktoren decken sich inhaltlich mit dem dieser Untersuchung zugrundeliegenden Filialbetriebsbegriff, die Forderung nach gleichen oder ähnliche Funktionen in Zentrale und Filiale dagegen ist wiederum eindeutig Ausfluß des von Rechtslehre und Rechtsprechung entwickelten Kriteriums gleichartiger Geschäfte in Zentrale und Filiale.

b) branchenbezogene Filialbegriffe

Meist wird in der Literatur gar nicht versucht, einen generell gültigen Filialbegriff zu entwickeln, dem dann der jeweilige, meist branchenspezifische Filialbetriebsbegriff subsumierbar ist; man begnügt sich vielmehr meist mit einem als für die jeweilige Arbeit als brauchbaren modus operandi erkannten Begriff - ohne Rücksicht auf die nötige Subsumtionsfähigkeit in eine klassifikatorische Begriffspyramide. Zwei typische Beispiele hierfür sollen kurz skizziert wer-

1) Vgl. Alewell, K.: Artikel Filialen. a. a. O., Sp. 1778f.

den.

Schon der Chronologie halber muß die Begriffsbestimmung von Hirsch zuerst genannt werden: "Ein Detailhandelsfilialbetrieb ist ein solcher, der den Absatz von Waren an letzte Konsumenten in mehreren oder vielen, voneinander räumlich getrennten, gleichartigen, ständigen Verkaufsstätten betreibt." ¹⁾ Für den Bankensektor definiert Ehlen: "Als Filialgroßbanken werden diejenigen privatwirtschaftlichen Kreditinstitute bezeichnet, die ihre Niederlassungsnetze....." ²⁾; die weiterhin genannten Kriterien können in diesem Zusammenhang außer Betracht bleiben. Derartige Definitionen ³⁾ sind zweifellos für die erwähnten branchenspezifischen Untersuchungen zweckgerecht ⁴⁾, trotzdem darf nicht übersehen werden, daß es sich insbesondere bei Ehlen um eine reine terminologische Substitution handelt - ein weniger geläufiger Begriff wird durch einen mit praxisnahem Sinngehalt erfüllten und konkret anschaulichen Begriff ersetzt. Der Detailhandelsbetrieb nach Hirsch geht dagegen trotz seiner Branchenbezogenheit über ein bloßes Substitutionsverhältnis hinaus und bezieht auch morphologische Kriterien mit ein - nämlich:

- a) die gemeinsame Zugehörigkeit der einzelnen Verkaufsstätten zu einem Detailhandelsbetrieb
- b) die räumliche Trennung der Verkaufsstätten.

1) Hirsch, J.: a. a. O., S. 5.

2) Ehlen, K.J.: Die Filialgroßbanken - Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem. Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung. Hrsg. Prof. Dr. M. E. Kamp. Heft 6, Stuttgart 1960, S. 1.

3) Ähnlich Kluge, W.: a. a. O., S. 4.

4) So auch Hahn zur Definition Ehlen's! Vgl. Hahn, O.: Buchbesprechung zu Ehlen: Die Filialgroßbanken - Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem. In: BFuF, Jg 1962, S. 242.

Daß das Kriterium der gleichartigen Verkaufsstätten auf dem juristischen Erfordernis der gleichartigen Geschäfte beruht, darauf weist bereits Mahringer hin.¹⁾ Ermächtigt auch auf die hieraus resultierende unnötige Einengung der Definition Hirschs aufmerksam, wenn er zu dem von Hirsch oftmals zitierten Beispiel des Lebensmittel-filialbetriebs 'Kaisers Kaffeegeschäft' anmerkt, daß den dieser Firma angegliederten Filialfabriken für Kaffeerösterei²⁾ dann kein Filialcharakter zukommen kann.

c) Morphologische Filialbegriffe

Mahringer läßt konsequenterweise diese Einschränkungen fallen und gibt eine ausschließlich an strukturellen Kriterien anknüpfende Definition des Filialbetriebs-systems als einer mehrbetrieblichen Unternehmung, wobei die Filialbetriebe dann nicht Sitz der Unternehmensleitung sind.³⁾ Damit wird erstmals die Unterscheidung zwischen dem Betrieb als Ort der technischen Leistungserstellung und der Unternehmung als finanzwirtschaftlich-rechtlichem Mantel der Betriebsstätte zum bestimmenden Kriterium einer Filialbetriebsdefinition. Mahringer hat dies auch deutlich erkannt, wenn er schreibt, daß "der wirtschaftliche Filialbegriff..... auf dem Betrieb, der Zelle der Unternehmung, aufbauen"⁴⁾ muß.

Fast alle in der Literatur weiterhin genannten Kriterien bringen entweder eine nicht wesensgerechte Einschränkung des Begriffes oder lassen sich auf diese elementare Unterscheidung zurückführen; insbesondere deuten Einschränkungen hinsichtlich bestimmter Funktionen der Filialen lediglich auf bestimmte Arten von Filialen hin.⁵⁾

Eine ähnliche Einstellung klingt bei Ehrlicher an, der - ohne eine eigentliche Definition zu geben - in der Dezentralisierung der Hauptfunktion des Betrie-

1) Vgl. Mahringer, A.: a. a. O., S. 15.

2) Vgl. Hirsch, J.: a. a. O., S. 16 und Fußnote 1 auf S. 16.

3) Vgl. Mahringer, A.: a. a. O., S. 16.

4) ebenda, S. 16.

5) vgl. ebenda, S. 17 und S. 22ff.

bes auf die Filialen als Teilbetriebe bei gleichzeitiger Zentralisierung der übrigen Funktionen bei der Zentrale das Spezifikum des Filialsystems sieht. ¹⁾ Neben strukturellen Kriterien werden aber auch hier wieder funktionale Ergänzungen gemacht, die schon von Mahringer als nicht wesensbestimmend für den Filialbetrieb als solchen, sondern für bestimmte Arten von Filialbetrieben, erkannt wurden. ²⁾

Schließlich sei von der neueren Literatur noch Everling erwähnt, der allerdings nicht von Filialbetrieben, sondern von gegliederten, rechtseinheitlichen Unternehmungen spricht. Er stellt Konzerne bzw. die Konzern-Unternehmungen und rechtseinheitliche, gegliederte Unternehmungen bzw. deren Gliedbetriebe einander gegenüber und konstatiert Unterschiede, die er überwiegend aus den unterschiedlichen Normen der Rechtsordnung für beide Verbundformen resultierend ansieht. ³⁾ Dies bestätigt den begriffstheoretischen Ansatz dieser Arbeit, da beide Verbundformen - Unternehmungen mit Filialbetriebssystem und Konzerne - sich im wesentlichen durch den unterschiedlichen Verbundgrad auf finanzwirtschaftlich-rechtlichem Gebiet unterscheiden. ⁴⁾

III. DIE FILIALE IM WIRTSCHAFTSRECHT

1.) Hauptniederlassung und Zweigniederlassung

a) Die Hauptniederlassung im HGB

Das deutsche Handelsrecht ist ein Sonderrecht für Kaufleute; die Unternehmung tritt gegenüber dem Persönlichkeitsrecht des Unternehmers in den Hintergrund. Aus

1) Vgl. Ehrlicher, H.: a. a. O., S. 3.

2) Vgl. Mahringer, A.: a. a. O., S. 22ff.

3) Vgl. Everling, W.: Der Verbundeffekt a. a. O., S. 203ff; vgl. derselbe: Konzern und a. a. O., S. 1557ff, insbesondere S. 1559.

4) Vgl. die Seiten 40 ff dieser Arbeit.

der Systematik des HGB folgt die Notwendigkeit einer Niederlassung für jedes Handelsgewerbe eines Kaufmanns:¹⁾ die Niederlassung als Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit des Kaufmanns ist u. a. maßgebend für die Zuständigkeit des Handelsregister-Gerichtes (§ 29 HGB) und für den Gerichtsstand (§ 21 ZPO). Umfaßt ein Handelsgeschäft mehrere Niederlassungen, so kann nur eine von ihnen Hauptniederlassung sein.²⁾ Betreibt ein Kaufmann dagegen mehrere selbständige Handelsgeschäfte, die in der betrieblichen Leistungserstellung völlig getrennt und nur durch die Person des Inhabers verbunden sind, so kann dieser Kaufmann eine eigene Hauptniederlassung für jedes dieser Handelsgeschäfte haben.

b) Zweigniederlassungen³⁾ als rechtlich-unselbständige Wirtschaftseinheiten

Ist ein Handelsgeschäft dergestalt organisiert, daß es nicht nur einen Geschäftsmittelpunkt hat, sondern, räumlich dezentralisiert, deren mehrere, so kann nur einer dieser Schwerpunkte Hauptniederlassung sein, die anderen sind Zweigniederlassungen. An dem Gesagten wird bereits deutlich, daß Zweigniederlassungen von der Hauptniederlassung räumlich getrennt sein müssen, da es sich

1) Die §§ 1, Abs. II und § 2 HGB legen den Begriffsumfang des Handelsgewerbes fest. Da jeder, der ein Handelsgewerbe betreibt, Kaufmann ist (§ 1, Abs. I HGB), muß nach § 29 jedes Handelsgewerbe nach HGB eine Niederlassung besitzen.

2) Dieser Grundsatz wurde nach der Aufteilung Deutschlands nach 1945 durchbrochen, und Rechtsprechung und Gesetzgeber ließen einen Doppelsitz in der BRD einerseits und in der DDR bzw. in Westberlin andererseits zu. Vgl. Anm. 6C zu § 105 und Anm. 1B zu § 13 HGB, Baumbach-Duden: Kommentar zum HGB, 17. Auflage, München und Berlin 1966.

3) Zweigniederlassung wird hier im Sinne einer extensiven Auslegung dieses Begriffes verstanden; zum Begriffsumfang siehe S. 66
Ähnlich Schlosser, G.: Die gesellschaftlichen Niederlassungen innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft als Problem des internen und internationalen Privatrechts. Diss. Mainz 1965, S. 85f.

ja sonst um integrierte Abteilungen des Handelsgeschäftes handeln würde. ¹⁾ Allen Zweigniederlassungen gemeinsam ist, daß sie rechtlich unselbständige Wirtschaftseinheiten darstellen, denen eine eigene Rechtspersönlichkeit mangelt. Dies gilt auch dann, wenn die Hauptniederlassung im Ausland liegt; in diesem Fall wird das ausländische Unternehmen als Rechtspersönlichkeit selbst und unmittelbar im Inland tätig. ²⁾ Die Existenz der Zweigniederlassung ist streng akzessorisch an die Existenz der Hauptniederlassung gebunden; mit dem Ende der Hauptniederlassung hören auch die Zweigniederlassungen zu bestehen auf.

Die Zweigniederlassungen nehmen eine Zwitterstellung ein: sie sind einerseits t e i l w e i s e a b h ä n g i g von der Hauptniederlassung, andererseits t e i l w e i s e u n a b h ä n g i g von ihr. ³⁾ Durch ihre teilweise Abhängigkeit unterscheiden sie sich von den vollkommen abhängigen und vollkommen integrierten Abteilungen des gleichen Handelsgeschäftes, durch ihre teilweise Unabhängigkeit dagegen von den vollkommen unabhängigen Tochtergesellschaften. Das Kriterium der sukzessive zunehmenden Abhängigkeit bzw. der sukzessive abnehmenden Unabhängigkeit von der Hauptniederlassung zusammen mit einer Beurteilung der Intensität und der Art der Geschäftstätigkeit einer Zweigniederlassung im extensiven Sinne führt im deutschen Handelsrecht zu einer begrifflichen Aufspaltung der Zweigniederlassung in mehrere Formen.

1) Das früher von der Rechtsprechung für die Zweigniederlassung in allzu enger Anlehnung an die Normen des HGB aufgestellte Erfordernis, die Zweigniederlassung müsse sich außerhalb des Ortes der Hauptniederlassung befinden, ist seit der Entscheidung des Kammergerichts JW 1929, 671 aufgegeben worden.

2) Vgl. RG 108, 267.

3) In Anlehnung an die salomonische Anm. 10 zu § 13HGB, Baumbach-Duden: a. a. O., der dies allerdings nur für die Zweigniederlassung nach HGB feststellt. Es wird unten zu zeigen sein, daß dies auch für Zweigniederlassungen in extensiver Begriffsauslegung gilt - also für jene (Fortsetzung der Fußnote auf S. - 61 -)

2.) Formen von Zweigniederlassungen

Im Gegensatz zu den selbständigen Personen im Absatz und in der Beschaffung, für die das HGB Legaldefinitionen vorsieht ¹⁾ ist die Filiale bzw. die Zweigniederlassung nicht legal umschrieben. Der Begriff der Zweigniederlassungen erscheint zwar in verschiedenen Gesetzen, insbesondere im HGB; überall wird er jedoch als bekannt vorausgesetzt. Er ist im Sinne der Rechtstheorie ein sogenannter 'natürlicher Begriff', der durch Rechtsprechung und Rechtslehre den sich ändernden wirtschaftlichen Verhältnissen anpaßbar ist. Der Verzicht auf eine Legaldefinition und die Konzipierung als natürlicher Begriff soll die Kongruenz der Begriffsinhalte auf wirtschaftlichem und handelsrechtlichem Gebiet ermöglichen. ²⁾ Dies ist gleichzeitig auch die Ursache der in den einzelnen nationalen Rechtsordnungen und selbst innerhalb der einzelnen Rechtsordnungen unterschiedlich weit gefaßten Zweigniederlassungsbegriffe!

a) Die Zweigniederlassung nach HGB - restriktive Auslegung

aa) Historische Entwicklung im Handelsrecht

Die Zweigniederlassung als Kind des beginnenden industriellen Zeitalters fand ihre erste rechtliche Normierung im Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch (ADHGB), das 1871 Reichsgesetz wurde ³⁾. Dieses Gesetz wurde vorher auf Empfehlung der Bundesversammlung

Fortsetzung der Fußnote 3) von S. - 60 -:
wirtschaftlich-unselbständigen Betriebe, denen das HGB die Zweigniederlassungs-Organisation verweigert.

1) Vgl. § 84, Abs.1 HGB für den Handelsvertreter, § 383 HGB für den Kommissionär und § 93, Abs.1 HGB für den Handelsmakler.

2) Vgl. Edlich, H.G.: a. a. O., S. 82 in Übereinstimmung mit der sozialrechtlichen Schule der Wirtschaftswissenschaften.

3) Reichsgesetz vom 16./22. 4. 1871; veröffentlicht in RGBl 63, 87.

vom 31. 5. 1861 von den meisten der beteiligten Staaten, darunter auch Preußen, je für sich erlassen.¹⁾ Edlich²⁾ weist auf die Dissertation von Marxheimer³⁾ hin, die als erste Fundstelle den allerdings noch nicht normierten Artikel 25 eines auf Beschluß der Bundesversammlung des deutschen Bundes vom 18. 12. 1856 von Preußen gefertigten Entwurfes eines Handelsgesetzbuches nennt. Diese erste Notiz, die man von dieser, für den Frühkapitalismus besonders typischen, Organisationsform nahm, nahm bereits viele der heutigen Inhalte dieser Norm vorweg. Im Rahmen der Bestimmungen über die Handelsfirma mußte der Kaufmann die Zweigniederlassung beim Handelsregister unter vorherigem Nachweis der erfolgten Eintragung der Hauptniederlassung ebenfalls eintragen lassen. Weiterhin wurde dem Firmeninhaber auferlegt, die Firma der Zweigniederlassung zu ändern bzw. einen unterscheidenden Zusatz anzufügen, wenn Kollisionen mit anderen, am Ort der Zweigniederlassung domizilierenden Firmen traten.

Das neue Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897⁴⁾ übernahm ohne wesentliche Änderungen die bestehenden Regelungen des ADHGB⁵⁾, obwohl zwischenzeitlich dieser Problemkreis in der Literatur vielfältige Resonanz gefunden hatte.⁶⁾ Nach wie vor wurden in buchstabengetreuer Auslegung des Terminus Handelsniederlassung nach ADHGB und HGB nur solchen Filialen die Zweigniederlassungs-

1) Vgl. Anm. 20 zu Einführung Buch I, Baumbach-Duden: a. a. O.

2) Vgl. Edlich, H.G.: a. a. O., S. 53.

3) Vgl. Marxheimer, B.: Die Zweigniederlassung (Filiale) im Handelsrecht. Diss. Marburg 1913, S. 3; zitiert nach Edlich, H.G.: a. a. O., S. 53.

4) RGBI S. 219.

5) Im HGB v. 10. Mai 1897: §§ 13 und 15, Abs. III (Eintragung im Handelsregister), § 30, Abs. III (Firmenklarheit) und § 50, Abs. III (Beschränkung der Vertretung auf die Zweigniederlassung).

6) Zur Literatur vgl. Bahringer, A.: a. a. O., S. 5, Fußnote 1) und die dortigen Literaturhinweise.

Organisation zugestanden, die Handel trieben, also absatzwirtschaftliche Funktionen ausübten. Alle Filialen, die nicht dem Abschluß von Handelsgeschäften dienten, also insbesondere Zweigwerke, technische Beratungsstellen, Einkaufsfilialen, Außenlager, blieben ausgeschlossen, obwohl sie teilweise den Handelsgewerbearten nach § 1, Abs.2 HGB und § 2 HGB entsprachen und dann auch in der Form eines juristisch selbständigen Handelsgeschäftes zu betreiben gewesen wären. Trotz dieses Umstandes blieb ihnen die Zweigniederlassung als Organisationsform rechtlich-unselbständigen Charakters verwehrt.

Eine Änderung in dieser restriktiven Begriffsfassung der Zweigniederlassung trat erst mit dem Erscheinen der 9. Auflage des HGB-Kommentars von Staub ein ¹⁾; er durchbrach erstmals die bisher herrschende Meinung und forderte für die Zweigniederlassung nicht mehr Handelscharakter, sondern die Ausführung 'gleichartiger Geschäfte' wie in der Hauptniederlassung. Ihm erscheint es ausreichend, wenn zumindest der Tätigkeitsverbund zwischen Haupt- und Zweigniederlassung ein Handelsgewerbe im Sinne des § 1, Abs.2 HGB und § 2 HGB darstellt. Zur gleichen Zeit wurde auch das Erfordernis fallengelassen, daß Zweigniederlassungen nur außerhalb der Gemeindef der Hauptniederlassung oder gar nur außerhalb des Registergerichtsbezirkes der Hauptniederlassung begründet werden können ²⁾. Da auch Zweigniederlassungen einen weiteren Geschäftsmittelpunkt des gesamten Handelsgeschäftes darstellen, folgt hieraus unmittelbar, daß ein Minimum an räumlicher Trennung trotzdem gewahrt bleiben muß: die Vereinigung der Geschäftstätigkeit in den gleichen Räumen wird deshalb als unzulässig angesehen ³⁾.

1) Staub: Kommentar zum HGB. 9.Auflage, 1. Band, Berlin 1912.

2) KG JW 29, 671.

Vgl. Anm. 1 C zu § 13 HGB, Baumbach-Duden: a. a. O.

3)

Durch das Gesetz vom 10. 8. 1937 über die Eintragung von Handelsniederlassungen und das Verfahren in Handelsregistersachen ¹⁾ wurde die Einheit des Registerrechts für Zweigniederlassungen von Aktiengesellschaften - im Zuge des Aktiengesetzes vom 1. 10. 1937 geändert - und allen übrigen ²⁾ Zweigniederlassungen herbeigeführt. Die Neufassung des § 13 HGB und die Einfügung der §§ 13a bis 13c brachte materiell für den Zweigniederlassungsbegriff keine Änderung; nach Schlegelberger behielt "es bei den gesicherten Ergebnissen von Rechtswissenschaft und Praxis sein Bewenden" ²⁾.

bb) Katalog der begriffsbildenden Merkmale

Welches sind nun die gesicherten Ergebnisse im Hinblick auf den begrifflichen Umfang der Zweigniederlassung? Die Zweigniederlassung ist in den verschiedenen Rechtsordnungen unterschiedlich weit gefaßt: das deutsche Handelsrecht gibt eine relativ restriktive Auslegung dieses Begriffes. ³⁾ In Rechtsanwendung und Rechtslehre hat sich der nachstehende Katalog der begriffsbildenden Merkmale herausgebildet ⁴⁾:

- die Zweigniederlassung steht in räumlicher Trennung zur Hauptniederlassung und stellt, organisch verbunden mit dieser, einen weiteren Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit dar. ⁵⁾ Die Separierung der beiden Betriebe im Raum soll für Dritte erkennbar sein, deshalb wird auch die Benutzung der gleichen Räume

1) RGB1 I, S. 897.

2) Anm. 2 zu § 13, Schlegelberger, in: Geßler-Hefermehl-Hildebrandt-Schröder: Kommentar zum HGB, 1. Band, 4. Auflage, Berlin und Frankfurt 1960.

3) Vgl. Schlosser, G.: a. a. O., S. 86f und S. 92.

4) In Anlehnung an die Ausführungen zu § 13 in: Schlegelberger-Hildebrandt: a. a. O.; Würdinger, in: Großkommentar HGB. 1. Band, 3. Auflage, Berlin 1960; Düringer-Hachenburg: Das Handelsgesetzbuch. 1. Band, 3. Auflage, Mannheim-Berlin-Leipzig 1930; Baumbach-Duden: a. a. O.

5) Vgl. Anm. 3 zu § 13, Düringer-Hachenburg: a. a. O.

durch Zweigniederlassung nicht als zulässig erachtet. ¹⁾

- Die Zweigniederlassung als Rechtsfigur ist rechtlich unselbständig und besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit. Es liegt Inhaberidentität zwischen Haupt- und Zweigniederlassung vor.
- Sie ist im Gegensatz dazu jedoch bedingt selbständig in ihrem wirtschaftlichen Handeln. Indikator hierfür ist die Entscheidungsbefugnis des Leiters der Zweigniederlassung, der nach außen hin eine selbständige allgemein-bevollmächtigte Leitungskompetenz haben muß. ²⁾ Trotz dieser bedingten wirtschaftlichen Selbständigkeit bleibt die Zweigniederlassung entsprechend der inneren Organisation im Verhältnis zur Hauptniederlassung dieser nachgeordnet. ³⁾
- Die Geschäftstätigkeit der Zweigniederlassung soll nach Umfang und Bedeutung für ein selbständiges Handelsgewerbe ausreichend sein, so daß sie auch bei Trennung von der Hauptniederlassung fortbestehen kann. ⁴⁾ Ihre Geschäfte sollen sachlich denjenigen der Hauptniederlassung entsprechen, die Zweigniederlassung braucht jedoch nicht alle gleichartigen Geschäfte der Hauptniederlassung auszuführen. Umgekehrt dürfen sie sich nicht in bloßen Hilfsgeschäften für die Hauptniederlassung erschöpfen, sondern müssen unmittelbar dem Zweck des Handelsgeschäftes dienen ⁵⁾.

1) Vgl. Düringer-Hachenburg: a. a. O., Anm. 3 zu § 13.

2) Vgl. Anm. 5 zu § 13, Schlegelberger-Hildebrandt: a. a. O.

3) Vgl. Anm. 4 und 6 zu § 13, Würdinger: a. a. O.

4) Vgl. Anm. 5 zu § 13, Schlegelberger-Hildebrandt: a. a. O.

5) Vgl. ebenda.

b) Extensive Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffes

Dieser der herrschenden Meinung im deutschen Handelsrecht entsprechende Kriterienkatalog des Zweigniederlassungsbegriffes macht deutlich, daß nicht alle Filialbetriebe im Sinne dieser Arbeit unter diesen Begriff subsumierbar sind. Andere Rechtsordnungen, insbesondere diejenigen Frankreichs und Italiens ¹⁾ nehmen eine extensivere Begriffsfassung vor. Es sind vor allem die im deutschen Handelsrecht gesteigerten Ansprüche im Hinblick auf die wirtschaftliche Selbständigkeit des Leiters der Zweigniederlassung und die Entsprechung der Geschäftstätigkeiten in Haupt- und Zweigniederlassung, die im französischen Handelsrecht und im italienischen Zivilgesetzbuch unbekannt sind. Aus diesem Grund unterbleibt dort eine handelsrechtliche Separierung der Filialbetriebe in solche höheren und niederen Ranges.

Die extensive Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffes umschließt die restriktive Auslegung, daneben aber auch die Residualbegriffe, die vom deutschen Handelsrecht für diejenigen Filialbetriebe eingeführt wurden, denen es die Zweigniederlassungsform verweigert: Der extensiven Auslegung dieses Begriffes sind somit Zweigniederlassungen in restriktiver Auslegung und die Hilfs- und Nebenbetriebe der Hauptniederlassung subsumierbar.

c) Die Notwendigkeit der Einführung von Residualbegriffen im HGB

Das HGB sieht in der Zweigniederlassung einen weiteren Mittelpunkt des Handelsgeschäftes, der dem Hauptgeschäft organisch eingegliedert ist. Nur wenn die räumliche Dezentralisation des Hauptgeschäftes zu einer dem Kriterienkatalog der restriktiven Auffassung von der Zweig-

1) Zum jeweiligen Begriffsumfang sei verwiesen auf Schlosser, G.: a. a. O., S. 88ff (Frankreich) und S. 90ff (Italien) .

niederlassung entsprechenden Schwerpunktbildung zusätzlich zur Hauptniederlassung führt, erlangt dieser Schwerpunkt den Charakter einer mehr oder minder selbstständigen Niederlassung. Alle räumlich dezentralisierten Betriebe unterhalb des Ranges dieses Kriterienkataloges sind untergeordnete Abteilungen des Hauptgeschäftes ¹⁾, jedoch keine Filialen im Sinne des HGB. Diese von Rechtslehre und Rechtsprechung als Hilfs- und Nebenbetriebe apostrophierte und unter dem Oberbegriff von Abteilungen des Hauptbetriebs zusammengefaßten Filialbetriebe sollen nunmehr noch kurz analysiert werden.

aa) Wirtschaftlich-unselbständige Nebenbetriebe

Meist sind es rein pragmatische Überlegungen, die für den unterschiedlich weit gefaßten Kompetenzrahmen von Filialbetrieben und ihren Leitern ursächlich sind. Ein Unternehmen wird zB bei der Neugründung eines Filialbetriebes stets darauf bedacht sein, bis zu einer Konsolidierung der wirtschaftlichen Tätigkeit und der Etablierung dieses Filialbetriebes im Markt eine möglichst weitgehende Kontrolle auszuüben und die Entscheidungskompetenz des Filialbetriebsleiters klein zu halten. Ist die erwähnte Konsolidierung eingetreten, so kann man die Zügel schießen lassen, und der Entscheidungsspielraum und die wirtschaftliche Selbständigkeit des Filialbetriebes werden größer.

Die Prüfung des Kriteriums der relativen wirtschaftlichen Selbständigkeit eines Filialbetriebes und damit die Entscheidung, ob eine Zweigniederlassung oder ein wirtschaftlich unselbständiger Nebenbetrieb der Hauptniederlassung vorliegt, dürfte in der Praxis nur mit größten Schwierigkeiten möglich sein und läßt auch dann nur die Ziehung eines stets wachsweißen Trennstreiches zu. Wenn die Leitung des Filialbetriebes auf

1) Vgl. Anm. 5 zu § 13, Schlegelberger-Hildebrandt:
a. a. O.

einen einfachen Handlungsgehilfen reduziert ist, der ohne irgendwelche Vollmachten nur auf die Anweisungen der Hauptniederlassung hin tätig wird, so muß aufgrund des gegebenen Kriterienkataloges diesem Filialbetrieb ganz offensichtlich der Zweigniederlassungscharakter verwehrt werden. Für diesen extremen Fall ist diese Unterscheidung auch ohne weiteres einsichtig; problematisch wird sie jedoch bei den vielen, graduell abgestuft immer selbständiger werdenden Filialbetrieben. Wo soll aber die Grenze gezogen werden, wenn man die ganze Spannweite wirtschaftlicher Entscheidungsmöglichkeiten bedenkt und sich nicht auf das von der Rechtsprechung anerkannte Kriterium der selbständigen kaufmännischen Gestaltung der Geschäfte, erkennbar an der selbständigen Geschäftsabwicklung und an der selbständigen Preis- und Vertragsgestaltung, beschränkt? Auch der Hinweis auf die Zweigniederlassung als weiteren Geschäftsmittelpunkt im Gegensatz zum Nebenbetrieb als untergeordneter, räumlich getrennter Abteilung der Hauptniederlassung kann hier keine Antwort geben.

Zur Illustration dieses Sachverhaltes seien einige Entscheidungen der Rechtsprechung zitiert, in denen Sekundärniederlassungen infolge mangelnder Selbstständigkeit in wirtschaftlicher Hinsicht die Zweigniederlassungsorganisation verwehrt wurde:

- eine von einer Gasanstalt eingerichtete Stelle, an die sie Rohstoffe lieferte, um Gas herzustellen und zu verkaufen (KG in KGJ 22 A 92)
- Eisenbahnstationen (RGZ, 391) ¹⁾
- Verkaufsstellen (OLGR 14, 232; 297; 45,47)
- Generalagenturen von Versicherungen (RGZ 50, 428; 77,60).

1) Seit 1939 ist die Eisenbahn nach § 16 Reichsbahngesetz vom 4. Juli 1939 überhaupt kein Gewerbebetrieb mehr.

bb) Der Hilfsbetrieb

Noch ein weiteres konstituierendes Begriffselement der Zweigniederlassung nach HGB liegt nicht bei allen Filialbetrieben in dem handelsrechtlich geforderten Ausmaß vor. Es ist die geforderte Entsprechung in der Geschäftstätigkeit von Haupt- und Zweigniederlassung, die das Residuum 'Hilfsbetrieb' entstehen läßt. Regelmäßig sind bei diesen Hilfsbetrieben auch die erhöhten Ansprüche hinsichtlich der wirtschaftliche Selbständigkeit der Filialbetriebsleitung nicht erfüllt, so daß man dann von wirtschaftlich unselbständigen Hilfsbetrieben sprechen kann. ¹⁾

Die mangelnde Entsprechung der Geschäftstätigkeiten der Niederlassungen kann darin bestehen, daß überhaupt keine gleichartigen Geschäfte betrieben werden, sondern der Hilfsbetrieb zB auf vorgeordneter Wirtschaftsstufe als Rohstoffproduzent und Zulieferer der Hauptniederlassung tätig ist. Es ist jedoch auch möglich, daß die Geschäftstätigkeit nach Bedeutung und Umfang für den potentiellen Wegfall der Hauptniederlassung nicht ausreicht, den Filialbetrieb als Hauptniederlassung weiterzuführen. ²⁾ Dies ist dann der Fall, wenn bloße Hilfsgeschäfte, wie zB Lagerung von Waren oder Kundenberatung ausgeführt werden.

Wiederum seien abschließend eine Reihe von Entscheidungen in der Rechtsprechung angeführt, die einen derartigen Hilfsbetrieb konstatieren:

1) Aus diesem Grund wird eine präzise Unterscheidung beider Formen von Sekundärniederlassungen ohne Möglichkeit der Organisation als Zweigniederlassung in der Literatur auch nur selten expressis verbis vorgenommen. Eine Ausnahme hiervon ist lediglich Mahringer, A.: a. a. O., S. 10, der jedoch in Anlehnung an die früher in der Jurisprudenz übliche Terminologie von Hilfs- und Nebenetablisements spricht!

2) Vgl. Anm. 6 zu § 13, Würdinger: a. a. O.

- Ingenieurbüros (OLG Hamburg in OLGR 30, 389)
- Empfangs- und Versandstellen (OLGR 27, 297)
- reine Fabrikationsstellen (KG in OLGR 27, 297)
- Empfangnahme-, Aushändigungs- und Versandstellen (KG in OLGR 27, 297)
- Läger und Speicher (KG in OLGR 27, 297)
- kurz, alle Stellen, an denen nur tatsächliche Dienste verrichtet, nicht kaufmännische Geschäfte abgeschlossen werden (Bayr. ObLG im Recht 1907, Nr. 2814).

IV. KONFRONTATION DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN UND HANDELSRECHTLICHEN TERMINI

- 1.) Hat die Unterscheidung zwischen Unternehmung und Betrieb einen begriffsbildenden Niederschlag im Wirtschaftsrecht gefunden?

Von den in der betriebswirtschaftlichen Literatur anzutreffenden Möglichkeiten, die Begriffe Unternehmung und Betrieb zueinander in wechselnde Beziehungen zu setzen ¹⁾, soll hier abgesehen und das Problem auf die Frage nach einer begrifflichen Trennung beider Termini überhaupt reduziert werden. Erfüllt also das Wirtschaftsrecht beide Termini mit unterschiedlichem Sinngehalt oder verwendet es beide als Synonyme?

Dieser betriebswirtschaftlich begründete unterschiedliche Sinngehalt von Unternehmung einerseits und Betrieb andererseits wird am deutlichsten in einer rechtskräftigen Entscheidung des Landesarbeitsgerichtes Hamm: Danach wird unter Betrieb " nach allgemein herrschender Auffassung eine auf räumlichem Zusammenhang beruhende Vereinigung von persönlichen und sachlichen Arbeitsmitteln zur fortgesetzten Verfolgung eines bestimmten arbeitstechnischen Zweckes verstanden, wobei der

1) Vgl. Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb., a. a. O., S. 583ff.

Betrieb als arbeitstechnische Einheit nicht mit dem Unternehmen als wirtschaftlicher Einheit zu verwechseln ist" ¹⁾. Diese Definition ist in der Begründung eines Entscheids enthalten, dem eine Streitigkeit auf dem Gebiet des Betriebsverfassungsgesetzes ²⁾ zugrunde lag; zu einem terminologisch fast gleichen Ergebnis für den Betrieb, im Gegensatz zur Unternehmung, kommt das Bundesarbeitsgericht bei einem Entscheid im Rahmen des Kündigungsschutzgesetzes ³⁾.

Die vom Landesarbeitsgericht Hamm getroffene Unterscheidung beider termini, als 'allgemein herrschende Auffassung' apostrophiert, gilt leider nur für den Bereich des Arbeitsrechtes, nur eingeschränkt für das Handels- und Gesellschaftsrecht, nicht jedoch für das Steuerrecht. Der Begriff des Unternehmens wurde - aus der Nationalökonomie kommend und als Bezeichnung für die Ganzheit der Erscheinung verstanden - in das Handelsrecht übernommen, nur ganz selten im ursprünglichen Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897, häufiger dann in den später eingefügten Änderungsbestimmungen. ⁴⁾ Von dort gelangte er über das Betriebsrätegesetz vom 4. 2. 1920 ⁵⁾ und das Betriebsbilanzgesetz vom 5. 2. 1921 ⁶⁾ in das Arbeitsrecht. Im Gegensatz zu anderen Rechtsbereichen wird im Arbeitsrecht der Begriff des Unterneh-

1) LAG Hamm, 4. BV, Ta 86/58; rechtskräftig. Zitiert nach: Der Betriebsberater. Jg. 1959, lfd. Nr. 255, S. 157.

2) BGBI. I, S. 681.

3) BAG, Urteil vom 25. 9. 1956 - 3 AZR 102/54. Zitiert nach: Der Betriebsberater. Jg. 1956, lfd. Nr. 2175, S. 1142f.

4) Vgl. Tegethoff, G.: Betrieb und Unternehmung im Handelsrecht. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für Wilhelm Rieger zu seinem 85. Geburtstag. Hrsg. J. Fettel und H. Linhardt, Stuttgart 1963, S. 143.

5) RGBI, S. 147.

6) RGBI, S. 159.

mens jedoch nicht weitgehend synonym zum Betriebsbegriff verwendet. Kretzschmar arbeitet in Übereinstimmung mit der herrschenden Meinung zwei konstituierenden Bestandteile des Unternehmensbegriffes im Arbeitsrecht heraus:

1. die Verbindung organisch zusammenhängender Unternehmensbestandteile mit Betriebscharakter
2. die rechtliche Einheit des Rechtssubjektes, womit Kollisionen mit dem Konzern nach § 15 AktG alt - wirtschaftliche Einheit! - vermieden werden . ¹⁾

Es soll festgehalten werden, daß im Arbeitsrecht somit eine Unterscheidung zwischen Betrieb als technischer Kategorie und Unternehmen bzw. Unternehmung als ökonomischer Kategorie gemacht wird. Was besonders betont werden muß: Diese begriffliche Trennung wird auch benutzt zur Charakterisierung des Verbundverhältnisses mehrerer Betriebe in einer Unternehmung - ganz deutlich im Betriebsverfassungsgesetz.

Wesentlich unübersichtlicher dagegen ist die Situation im Handels- und Steuerrecht, wo beide Begriffe vielfach gleichgesetzt werden. Tegethoff sieht als Ursache hierfür die unterschiedliche und isolierte Entwicklung der Begriffe Unternehmen und Betrieb in den einzelnen Rechtsgebieten an. ²⁾ Während im Handelsrecht noch Ansätze für einen unterschiedlichen Sinngehalt erkennbar sind, verwendet das Steuerrecht beide Begriffe absolut synonym. ³⁾ Im Handelsgesetzbuch der gültigen Fassung

-
- 1) Vgl. Kretzschmar, A.: Gutachten - Der Unternehmensbegriff im Betriebsverfassungsgesetz. In: Der Betriebsberater. Jg. 1952, S. 861ff.
 - 2) Vgl. Tegethoff, G.: a. a. O., S. 136.
 - 3) Die unterschiedliche Dominanz beider Termini in den einzelnen Gesetzen dürfte auf sprachliche Präferenzen des jeweiligen Gesetzgebers zurückzuführen sein. Vgl. hierzu: Lohmann, E.: Betrieb und Unternehmung im Steuerrecht. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für Wilhelm Rieger. Stuttgart 1963, S. 68ff.

erscheint das Unternehmen erstmals in § 2, der normiert, daß ein gewerbliches Unternehmen, das zwar nicht zu den Grundhandelsgeschäften zählt, jedoch nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, nach Eintragung ins Handelsregister als Handelsgewerbe gilt. Von den Grundhandelsgeschäften nach § 1, Abs. 2 HGB treibenden Gewerbebetrieben wird angenommen, daß sie schon kraft dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordern und daß sie deshalb dem eindeutig als Oberbegriff in § 2, Satz 1 HGB verwendeten 'gewerblichen Unternehmen' zuzurechnen sind.¹⁾ In beiden Fällen treten zu dem Begriff 'Gewerbebetrieb' nach HGB noch zusätzliche Kriterien - in § 1 die Fiktion, in § 2 das Erfordernis eines kaufmännischen Geschäftsbetriebes - die diesen 'Gewerbebetrieb' gleichsam mit Leben erfüllen, den statischen Charakter des Gewerbebetriebes zu einer dynamischen Kategorie wandeln, nämlich zum 'gewerblichen Unternehmen'.²⁾

Der wirtschaftliche Sinngehalt der Unternehmung stellt die Rechtswissenschaft insofern vor besondere Probleme, als das deutsche Recht die Unternehmung nicht als rechtliche Einheit anerkennt, vielmehr nur eine Vielzahl von Einzelrechten, wie Eigentums- und sonstige Rechte annimmt.³⁾ Beziehungspunkt ist die Person des Unternehmers, einmal hinsichtlich der ihm zustehenden Rechte, dann aber auch hinsichtlich seiner schutzwürdigen Interessen, die in dem vom Reichsgericht sogenannten

1) Vgl. Einführung zu Buch I, Anm. 4, A und Anm. 2 zu § 2 HGB, insbesondere den dort genannten Katalog der Indikatoren des kaufmännischen Geschäftsbetriebs, Baumbach-Duden: a. a. O.

2) Vgl. Tegethoff, G.: a. a. O., S. 143.

3) Vgl. Michler, H.: Die privatrechtliche Lage des Unternehmens. In: Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berlin 1954, Heft 4, S. 48, der dies selbst als hinderlich bezeichnet.

'Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb' zusammengefaßt sind, und das vor Angriffen gegen die Tätigkeit und den Bestand dieses Rechtes geschützt werden soll. ¹⁾ Andeutungsweise wird hier eine begriffliche Differenzierung deutlich, wenn im Gegensatz zu den dem eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb zugehörigen Sachen und Rechten ein eigenes Recht an diesem Gewerbebetrieb, d. h. an diesem Unternehmen, angenommen wird. Dieses schutzwürdige Recht am eingerichteten Gewerbebetrieb geht über die vorwiegend betriebsbezogenen Sachen und Rechte hinaus und schützt die die Unternehmung ausmachenden effektiven Verhältnisse und Beziehungen. ²⁾

Sehr anschaulich läßt sich noch in einem weiteren Fall darlegen, wie zwanglos die betriebswirtschaftliche Trennung von Unternehmung und Betrieb die Lösung juristischer Probleme erlaubt - allerdings, ohne daß hierbei von Unternehmung und Betrieb gesprochen wird. Hubmann führt als nicht unaktuelles Beispiel die Teilveräußerung eines Unternehmens an, bei dem die Betriebsmittel sowie die vorhandenen Rechte wie Forderungen, Patente, Verbindlichkeiten usw. nicht mit verkauft werden. ^{3) 4)} Da in diesem Fall die nicht übertragenen Sachen und Rechte nicht anderweitig dergestalt veräußert werden dürfen, daß sie eine Fortsetzung der Tätigkeit der früheren Unternehmung erlauben, folgert Hubmann unter Her-

1) Vgl. Einführung zu Buch I, Anm. 5c, Baumbach-Duden: a. a. O.

2) Vgl. den Katalog jener Verhältnisse und Beziehungen in Einführung zu Buch I, Anm. 4B, Baumbach-Duden: a. a. O.; ferner bei Tegethoff, G.: a. a. O., S. 149.

3) Vgl. Hubmann, H.: Das "Recht am Unternehmen. In: Zeitschrift für Handelsrecht, Band 117, S. 60ff.

4) Diese Konstruktion ist vorwiegend bei Partial-Liquidation von Bedeutung, bei denen der Unternehmungsmantel fortgeführt wird, und die betrieblichen Einrichtungen - meist für eine Übergangszeit - durch Miet- und Pachtverträge weiter genutzt werden.

anziehung des § 314 BGB, daß sie als Zubehör im Zweifel als mitverkauft gelten. Diese Hilfskonstruktion unter Verwendung des Zubehörparagrafen (§ 314 BGB)' durch Hubmann hätte eleganter gelöst werden können, wenn sich der Gesetzgeber das betriebswirtschaftliche Begriffspaar Unternehmung - Betrieb zu eigen gemacht hätte. Dann dürfte im Veräußerungsfall eines Unternehmens der nicht mitveräußerte Betrieb nicht anderweitig zur Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit verkauft werden. ¹⁾

An dem Gesagten wird ein Doppeltes deutlich! Im Handelsrecht sind erkennbare Ansätze für eine Trennung der unterschiedlichen Begriffsinhalte der Unternehmungs- und der Betriebssphäre erkennbar, ohne daß jedoch diese begriffliche Unterscheidung expressis verbis gemacht wird. Dies ist deswegen schon unmöglich, weil das deutsche Recht das Unternehmen unabhängig von der Person des Unternehmers nicht als rechtliche Einheit anerkennt. Infolge dieser Personenbezogenheit ist das Recht am Unternehmen eines der dem Unternehmer zustehenden Rechte, nicht jedoch das Recht am Unternehmen als eine eigene Rechtspersönlichkeit.

Wenn eine betriebswirtschaftliche Interpretation des Rechts am Unternehmen im Sinne des Rechtes am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb überhaupt möglich ist, dann nur dahingehend, daß es sich hier um eine Residualkonstruktion handelt, die das Mehr der Summe der Kombination der Produktionsfaktoren erfassen soll, also in etwa den good-will im betriebswirtschaftlichen Sinn!

2.) Das Verhältnis des juristischen zum betriebswirtschaftlichen Filialbegriff

a) Inkongruenz der begriffsbildenden Merkmale und Termini

Obwohl das Handelsrecht von ~~den~~ unterschiedlichen leistungs-

1) Ähnlich Tegethoff, G.: a. a. O., S. 152.

wirtschaftlichen und finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekten und Problemen einer Wirtschaftseinheit keine nennenswerte Notiz nimmt, oder anders ausgedrückt, die duale Unterscheidung zwischen Unternehmungs- und Betriebsaspekt ignoriert, läßt sich doch in den begriffskonstituierenden Merkmalen der Zweigniederlassung ¹⁾ eine derartige dualistische Unterscheidung leistungs- und finanzwirtschaftlich-rechtlicher Aspekte der beteiligten Wirtschaftseinheiten feststellen ²⁾. Trotzdem bleibt die totale Inkongruenz hinsichtlich des Begriffes als solchem und der Begriffsmerkmale beim betriebswirtschaftlichen Filialbetrieb einerseits und bei der Zweigniederlassung und dem Hilfs- und Nebenbetrieb andererseits bestehen. Dies bedarf einer näheren Erläuterung und Begründung!

Spezifikum der Zweigniederlassung ist die teils abhängige, teils unabhängige Stellung gegenüber der Hauptniederlassung ³⁾; für Nebenbetriebe gilt dies in gleicher Weise, mit der Maßgabe, daß die Unselbständigkeit in solchen Betrieben noch weiter dominiert. Betrachtet man die Indikatoren dieser relativen Selbständigkeit ⁴⁾, so widerspiegeln diese die für den leistungswirtschaftlichen Verbund von Wirtschaftseinheiten typische Eingliederung in und Bildung einer Wirtschaftseinheit höherer Ordnung mit ihrer nach innen gerichteten Abstimmung der Produktionspläne bei gleichzeitiger, mehr oder

1) Dies gilt sowohl für die restriktive, als auch für die extensive Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffs.

2) Dies ist, wie unten zu zeigen sein wird, einer der wesentlichen Erklärungsgründe für die Kongruenz der betriebswirtschaftlichen und juristischen Termini hinsichtlich Begriffsumfang und erfaßter realer Erscheinungsformen von Filialbetrieben.

3) Anm. 1C zu § 13, Baumbach-Duden: a. a. O.

4) Vgl. Fußnote 2) auf S. 65 dieser Arbeit.

weniger ausgeprägter Selbständigkeit der Betriebsleitung nach außen. Auch das handelsrechtliche Kriterium der rechtlichen Unselbständigkeit der Zweigniederlassung und der Hilfs- und Nebenbetriebe läßt sich als ein Ausdruck der totalen Kongruenz der beteiligten Wirtschaftseinheiten auf finanzwirtschaftlich-rechtlichem Sektor deuten, da sie ja dem gleichen Unternehmen, d. h. der gleichen Rechtspersönlichkeit, zugehörig sind.

Diese erkennbare Gemeinsamkeit beider Auffassungen vom Filialbetrieb hat trotzdem keine Übereinstimmung der Termini und ihrer Merkmale bewirkt. Der Filialbetrieb als Glied eines Filialbetriebssystems steht der Zweigniederlassung im extensiven Sinne bzw. der Zweigniederlassung im restriktiven Sinne und den Hilfs- und Nebenbetrieben begrifflich diametral gegenüber: Die offensichtliche Inkongruenz der Terminologie wird komplettiert durch die Inkongruenz der begriffskonstituierenden Merkmale, wobei insbesondere das deutsche Handelsrecht durch Anforderungen an den Rang und die Funktion des Filialbetriebes diese Inkongruenz noch verstärkt. Sobald der das Filialbetriebsverhältnis kennzeichnen- den, relativen wirtschaftlichen Selbständigkeit eine Rangskala zugeordnet wird, entstehen betriebswirtschaftlich lediglich Filialbetriebe mit höherem oder niedrigerem Selbständigkeitsgrad; dem deutschen Handelsrecht dient diese Rangskala jedoch zur Separierung der Nebenbetriebe als Abteilungen der Hauptniederlassung von den Zweigniederlassungen. Ähnliche Divergenzen entstehen durch das handelsrechtliche Erfordernis der Entsprechung der Geschäftstätigkeiten. Cum grano salis entsprechen Filialbetriebe auf gleicher Wirtschaftsstufe diesem Erfordernis häufiger, so daß ihnen die Organisation als Zweigniederlassung leichter möglich ist; Filialbetriebe auf vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen dagegen entsprechen diesem Erfordernis regel-

mäßig nicht, so daß sie als unselbständige Hilfsbetriebe qualifiziert werden. ¹⁾ Betriebswirtschaftlich führt eine mehr oder minder ausgeprägte oder gar fehlende Entsprechung der Geschäftstätigkeiten lediglich zu verschiedenen Filialbetriebsformen. ²⁾

b) Kongruenz hinsichtlich Begriffsumfang und subsumierbarer realer Erscheinungsformen

Dieser Verschiedenheit der Begriffe und Begriffsmerkmale steht jedoch eine weitgehende Kongruenz hinsichtlich der begrifflichen Erfassung der realen Filialbetriebe gegenüber. Dies gilt uneingeschränkt dann, wenn der Zweigniederlassungsbegriff im extensiven Sinne gebraucht wird, wenn also keine gesteigerten Ansprüche an den Selbständigkeitsgrad und an die Entsprechung der Geschäftstätigkeit von Filialbetrieb und Zentrale gestellt werden. In diesem Fall decken sich Zweigniederlassung im juristischen Sinne und Filialbetrieb im betriebswirtschaftlichen Sinn in ihrer begrifflichen Erstreckung vollkommen. Die in diesem Zusammenhang auftauchende Frage, welche kleinste wirtschaftliche Filialeinheit schon als oder nicht mehr als betriebswirtschaftlicher Filialbetrieb bzw. als Zweigniederlassung im extensiven Sinne anzusprechen ist, könnte die einzige Ursache für eine teilweise begriffliche Inkongruenz sein. Dies wäre dann der Fall, wenn diese Grenzlinie betriebswirtschaftlich und juristisch unterschiedlich gezogen würde. Nicklisch hat mit seiner Formulierung vom Mensch am Arbeitsplatz als Betrieb ³⁾ eine derartige Grenzziehung versucht; handelsrechtlich

1) Auch rechtspolitisch läßt sich für diese merkwürdige Konsequenz kein vernünftiger Grund finden, da alle diese vertikalen Konzentrationsbewegungen dadurch nicht verhindert, sondern durch selbständige Tochtergesellschaften realisiert werden können.

2) Ähnlich Mahringer, A.: a. a. O., S. 17.

3) Vgl. Nicklisch, H.: Die Betriebswirtschaft, a. a. O., S. 167.

ist dieses Problem absolut ohne Interesse, so daß sich hier keinerlei Hinweise in Entscheidungen oder in der Rechtslehre finden lassen.

Im deutschen Handelsrecht mit seiner restriktiven Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffes stellt sich die Konfrontation beider Termini etwas differenzierter dar. Lediglich solche Filialbetriebe, die einen weiteren Geschäftsmittelpunkt begründen, sollen an diesem Ort eine weitere Niederlassung begründen können - nämlich die Zweigniederlassung. Die verbleibenden, hiervon nicht erfaßten Filialbetriebe sollen räumlich separierte Abteilungen des Hauptgeschäftes sein; für sie entfallen die Zuständigkeiten, die mit der Niederlassung verbunden und weitgehend formaler Natur sind.¹⁾ Nicht nur, daß die fehlende Niederlassungseigenschaft dieser Filialbetriebe nur formale Unterschiede bedingt, es läßt sich über die bloße rechtspolitische Forderung hinaus sogar eine Tendenz zur Ausweitung des restriktiven zum extensiven Zweigniederlassungsbegriff hin erkennen.²⁾ Deutlich wird dies an dem wesentlich weiter gefaßten Begriff der Betriebsstätte des § 16 StAnpG, wobei die Ziffer 2 des Absatzes 2 und der dort gegebene Katalog von Betriebsstätten ziemlich genau dem extensiven begrifflichen Umfang der Zweigniederlassung entspricht.³⁾ Der im Anschluß an Schlosser⁴⁾ für die

1) Vgl. die Ausführungen zu § 29 HGB im juristischen Schrifttum!

2) Diese Ausweitung ist infolge des Fehlens einer Legaldefinition ohne einen Akt des Gesetzgebers durch eine Änderung in der herrschenden Meinung in Rechtslehre und Rechtsprechung möglich. Die Konzipierung der Zweigniederlassung in Form eines 'natürlichen' Begriffes erweist sich hier als vorteilhaft!

3) Die Gründe hierfür sind ausschließlich in der besseren steuerrechtlichen Praktikabilität dieses Begriffes zu suchen. Vgl. insbesondere § 16, Abs. I StAnpG.

4) Vgl. Schlosser, G.: a. a. O., S. 83.

in Art. 52, Abs. 1 EWG-Vertrag genannten Niederlassungen verwendete Oberbegriff der sekundären Niederlassung umschließt neben der Zweigniederlassung auch Agenturen, so daß auch hier die Rechtsfolgen einheitlich für alle Filialbetriebe normiert werden. ¹⁾

Zweigniederlassungen unterscheiden sich nach deutschem Handelsrecht von Hilfs- und Nebenbetrieben somit nur durch die weitgehend formale Niederlassungseigenschaft, wobei sowohl steuerrechtlich als auch durch die Konfrontation mit den anderen Rechtsordnungen im Zuge der europäischen Integration eine Tendenz zur Ausweitung bis hin zum extensiven Zweigniederlassungsbegriff und damit zur endgültigen Kongruenz mit dem betriebswirtschaftlichen Filialbetriebsbegriff deutlich wird. Die herrschende Meinung im deutschen Handelsrecht macht es somit nötig, zur Herstellung der vollkommenen Kongruenz der betriebswirtschaftlichen und juristischen Termini neben den Zweigniederlassungen auch die sogenannten Hilfs- und Nebenbetriebe des Hauptgeschäftes mit heranzuziehen. ²⁾

3.) Argumentum e contrario - die Bestätigung der Richtigkeit des Begriffsansatzes

Im Sinne der sozialrechtlichen Schule und ihres Postulats der Übereinstimmung von Wirtschafts- und Rechtsordnung kann die erreichte Kongruenz der juristischen und betriebswirtschaftlichen Begriffssysteme für das

-
- 1) Die weiterhin genannten Tochtergesellschaften müssen als rechtlich selbständige Einheiten mit zum Teil sogar eigener Rechtspersönlichkeit außer Betracht bleiben!
 - 2) Das von Edlich behauptete Schutzbedürfnis der Zweigniederlassung im Wirtschaftsverkehr gegenüber Filialbetrieben niedrigeren Ranges ist eine Folge der rechtlichen Organisationsform der Zweigniederlassung und nicht a priori vorhanden. Ohne die Existenz des restriktiven Zweigniederlassungsbegriffes gäbe es auch kein solches Schutzbedürfnis! Vgl. Edlich, H.G.: a. a. O., S. 82.

gemeinsame Erfahrungsobjekt 'Filialbetrieb' als eine Bestätigung der Richtigkeit des gewählten Begriffsansatzes bezeichnet werden. Es ist letztlich nicht zu ermitteln und auch für die Praktikabilität beider Begriffssysteme irrelevant, welches zuerst vorhanden war und das andere beeinflusst hat. Methodisch entscheidend war sowohl die Konzipierung der Zweigniederlassung als sogenannter 'natürlicher Begriff' als auch der Dualismus in der Begriffsbildung zwischen finanzwirtschaftlich-rechtlichem und leistungswirtschaftlichem Aspekt der betrachteten Wirtschaftseinheiten mit Filialbetriebssystem. Dies ermöglichte, "die Vermischung ökonomischer und juristischer Kategorien zu vermeiden und die Selbständigkeit der Begriffsbildung auf beiden Seiten zu wahren. Aber dieses methodische Erfordernis schließt nicht aus, sondern ermöglicht gerade erst recht, die enge sachliche Verflochtenheit ökonomischer und rechtlicher Gesichtspunkte auf diesen Feldern zu erkennen und zur Geltung zu bringen." ¹⁾

Dies wird an der Inkongruenz der Termini und ihrer konstituierenden Merkmale einerseits und an der Kongruenz des Begriffsumfangs und der darunter subsumierbaren Filialerscheinungen andererseits ganz deutlich!

1) Raiser, L.: Die Konzernbildung als Gegenstand rechts- und wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchung. In: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF, Band 33. Hrsg. L. Raiser, H. Sauermann und E. Schneider. Berlin 1964, S. 56.

C. ANALYSE VON FILIALBETRIEB UND FILIALBETRIEBSSYSTEM

I. VORBEMERKUNGEN

"Es hat sich(also) in der wissenschaftlichen Arbeit gezeigt, daß die morphologische Analyse der Wirklichkeit der theoretischen Arbeit vorangehen muß, wenn die Antinomie zwischen geschichtlicher Betrachtung und theoretischer Analyse überwunden werden soll." ¹⁾

Diese These Euckens, aufgestellt im Hinblick auf wirtschaftsordnungspolitische Probleme, gilt für jede wissenschaftliche Durchdringung komplexer realer Erscheinungen - auch für die Systematisierung von komplexen Betriebs- und Unternehmungsstrukturen. Analysieren heißt in diesem Zusammenhang, den Erfahrungsgegenstand Filialbetrieb als Glied eines Filialbetriebssystems in seiner Globalität aufzulösen und die gestaltenden Merkmale dieses Erfahrungsgegenstandes deutlich zu machen. Analysieren heißt, die Gesamtheit in kleinere Einheiten aufzulösen und diese latent vorhandenen, kleineren Einheiten sichtbar zu machen. Aus diesem Grund ist die Analyse der Merkmalsauswahl bei der Typenbildung vorzuschalten, denn es sollen, wie bereits oben ²⁾ betont, nicht Typen von Filialbetrieben und Filialbetriebssystemen konstruiert, sondern konstatiert werden. ³⁾ Diese gestaltbildenden Merkmale sind der Gestaltung selbst wesensimmanent und werden nur sichtbar gemacht. Die Typologie der Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme soll ein natürliches System ⁴⁾

1) Eucken, W.: Unser Zeitalter der Mißerfolge. Fünf Vorträge zur Wirtschaftspolitik. Tübingen 1951, S. 65.

2) Vgl. S. 11ff dieser Arbeit.

3) In Übereinstimmung mit Eisfeld, C.: Zur Lehre von der Gestaltung.... a. a. O., S. 303, der von der 'Umschreibung' des Typus spricht!

4) im Gegensatz zu künstlichen Systemen, bei denen die Einteilung nach den vom Menschen gewählten Prinzipien und logisch geordneten Begriffen hergestellt wird. Vgl. Eisler, R.: Stichwort 'System'. In: Handwörterbuch der Philosophie. Berlin 1913, S. 666.

bilden, das "den Verwandtschaften, Zusammengehörigkeiten, Zusammenhängen der Dinge selbst möglichst zu entsprechen" ¹⁾ hat. Eine dergestalt durchgeführte Analyse von Filialbetrieb und Filialbetriebssystem ist eine brauchbare Grundlage für eine Typologie dieser Phänomene.

Der Filialbetrieb als Glied eines Filialbetriebssystems, der in einem leistungswirtschaftlichen Verbundverhältnis mit den übrigen Betrieben der Unternehmung steht und dessen finanzwirtschaftlich-rechtliche Späre identisch mit der Gesamtheit ist, soll über die schon erwähnten peripheren Kriterien hinaus auf seine ökonomische Problematik hin untersucht werden. Diese Analyse geht aus von der Einordnung des Filialbetriebssystems in den volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß und versucht von dort aus eine Morphologie und Genealogie der Filialbetriebssysteme zu entwickeln. Im zweiten Schritt werden Fragen kausaler und finaler Natur im Hinblick auf die Filialbetriebsbildung behandelt; in Umkehrung dieser Fragestellung werden dann anschließend unter mehr normativem Blickwinkel Aktionsparameter der Gestaltung und alternative Gestaltungsformen von Filialbetrieben dargelegt. Mit der Untersuchung der Abhängigkeit des Filialbetriebes als wirtschaftssystem-differentes Phänomen schließt die Analyse.

II. DAS FILIALBETRIEBSSYSTEM IM GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN LEISTUNGSZUSAMMENHANG

1.) Morphologie der Filialbetriebssysteme

Die Lehre von der Gestaltung der Filialbetriebssysteme - hier eingeengt auf die Problematik der Einordnung in den volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß ²⁾ - muß die Dualität des Verbundcharakters von Filialbetrieben und Filialbetriebssystemen erkennen und deutlich zum Aus-

1) Eisler, R.: a. a. O., S. 666.

2) Im Sinne Schäfers, E.: Die Unternehmung.
a. a. O., S. 1ff.

druck bringen. Fortschreitend vom Kleinen zum Großen äußert sich dieser Verbundcharakter einmal in dem leistungswirtschaftlichen Verbundverhältnis der Filialbetriebe zum Hauptbetrieb bzw. der Filialbetriebe untereinander, zum anderen in der Einordnung des Filialbetriebssystems in den volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß zwischen Natur einerseits und menschlichem Bedarf und Konsum andererseits. Im ersten Fall decken sich die Grenzen der Analyse mit den Grenzen der Unternehmung mit Filialbetrieben, d. h. mit den Marktfronten, mit denen die Unternehmung mit anderen Unternehmungen auf vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen verbunden ist ¹⁾. Innerhalb dieser Grenzen - unternehmungsendogen - ist eine Mikromorphologie ²⁾ des Filialbetriebssystems zu entwickeln. Über die Unternehmungsgrenzen hinaus greift die Makromorphologie ³⁾ der Filialbetriebssysteme, die als Ausgangspunkt die Einordnung in den volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß nimmt. ⁴⁾

Filialbetriebe sind e i n e r Unternehmung zugehörig, d. h. in der Stufenskala der Intensität des Verbundes zwischen Wirtschaftseinheiten rangieren Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen sehr weit oben: Während bei Konzernen als wirtschaftlichen Einheiten ebenso wie bei Filialbetriebssystemen ein leistungswirtschaftliches Verbundverhältnis herrscht, geht die bei Konzernen noch

-
- 1) Vgl. das Schema des betriebswirtschaftlichen Gesamtprozesses bei Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 41.
 - 2) Terminologisch im Anschluß an Wunderer, R.: Systembildene Betrachtungsweisen..... a. a. O., S. 106ff.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 47ff.
 - 4) In dem sich anschließenden Abschnitt über die Genealogie der Filialbetriebssysteme wird sich zeigen, wie fließend diese Grenzen der Unternehmung sind und wie sie gerade durch die vielfältigen Formen der Filialbetriebsbildung weiter hinausgeschoben werden können.

vorhandene rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmungen verloren, und diese werden zu Filialbetrieben einer rechtseinheitlichen Unternehmung. Im Hinblick auf den Vergleich rechtseinheitlich gegliederte Unternehmung - Konzern schreibt Everling, daß sich bei Filialbetriebssystemen infolge der juristischen Unselbständigkeit der Gliedbetriebe wirtschaftliche und rechtliche Einheit decken ¹⁾. Gemeint ist hiermit, jedoch mit anderen Worten zum Ausdruck gebracht, die Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte der beteiligten Glieder des Filialbetriebssystems. Alle Filialbetriebe werden gemeinsam unter einer Unternehmungsform betrieben, sei diese nun juristische Person, wie AG oder GmbH, eine Personengesellschaft oder schlichte Einzelfirma. Aus der rechtlichen Einheit des Filialbetriebssystems folgt auch ein einheitlich rechtlicher Herrschaftsanspruch über die Unternehmung mit Filialbetriebssystem; die statutarische Struktur dieses Verbundgebildes reduziert sich auf die den Betrieben gemeinsame Unternehmungsform ²⁾. Für die Gestaltung des Filialbetriebssystems im Rahmen des volkswirtschaftlichen Leistungsprozesses in mikro- und auch makromorphologischer Hinsicht spielt die Rechtsform keine Rolle. Filialbetriebssysteme können in allen Unternehmungsformen betrieben werden, und die Wirtschaftspraxis bestätigt dies auch. Filialbetriebe als Glieder eines Filialbetriebssystems wurden oben über die Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte hinaus jedoch als untereinander in

1) Vgl. Everling, W.: Konzerne und a. a. O., S. 1557.

2) Vgl. Fischer, K.: Die internationale Unternehmung. a. a. O., S. 60ff. Da Fischer ausschließlich nach dem Gesichtspunkt der räumlichen Dezentralisation differenziert, beziehen sich die Ausführungen auf den Seiten 60ff wesentlich auf den Konzern, dessen rechtliche Gestaltungen vielfältiger und komplexer sind.

einem leistungswirtschaftlichen Verbund stehend definiert. Da erkannt wurde, daß von der Unternehmungsform des Filialbetriebssystems keine wesentlichen Wirkungen auf die konkrete Gestaltung der Filialbetriebe ausgehen können, sind die Ursachen der konkreten Gestaltung primär in dem leistungswirtschaftlichen Verbundverhältnis der Filialbetriebe untereinander und mit der Zentrale zu suchen. Dieses Verbundverhältnis ist eingebettet in den umfassenderen volkswirtschaftlichen Verbund der Leistungserstellung, so daß es nahe liegt, diese Mikromorphologie der Filialbetriebssysteme ausgehend von der Stellung im volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß und der Branchenzugehörigkeit der Filialbetriebe zu entwickeln.

Das Filialbetriebssystem stellt sich dar als ein Ausschnitt aus dem volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß, der aus der Koordination der in einer Volkswirtschaft vorhandenen Produktionsfaktoren resultiert. Analog stellt dieses Filialbetriebssystem eine, entsprechend seiner Stellung im volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß verschieden gewichtete, Kombination der Produktionsfaktoren dar ^{1) 2)}. Im Normalfall, in dem ein Betrieb einer Unternehmung zugehörig ist, liegt eine räumliche Zentralisation der Produktionsfaktoren vor; das Spezifikum der Unternehmung mit Filialbetriebssystem ist dagegen die Auflösung dieser Produktionsfaktoren an einem Ort und ihre Verteilung auf mehrere Standorte ³⁾. Entsprechend der dann ge-

1) Es soll in diesem Zusammenhang nicht auf die Gliederung und Anzahl der Produktionsfaktoren eingegangen werden. Siehe dazu: zB Carell, E.: Produktionsfaktoren. In: HdSW. 8. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 571ff und die dort angegebene Literatur.

2) Ähnlich Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Band: Die Produktion. 13. Auflage. Berlin-Heidelberg-New York 1967, S. 5, der allerdings von Elementarfaktoren spricht.

3) Als Indikatoren der räumlichen Dezentralisation werden genannt: Anzahl der physischen Einheiten, Ausmaß der Entfernung, Ausmaß der Gewichtsverlagerung. Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 6ff.

spaltenen produktionstechnischen Oberaufgabe und nunmehriger, koordinierter Durchführung dieser Teilaufgaben in verschiedenen Filialbetrieben wird auch die Kombination der Produktionsfaktoren unterschiedlich sein. Auch von der Stellung des Filialbetriebssystems im gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozeß - ob naturnäher oder konsumnäher - sind Einflüsse auf die Art der Kombination der Produktionsfaktoren zu erwarten.

Der schon zitierte einfachste Fall der Unternehmung mit einem Betrieb soll nun als Ausgangspunkt für die Gestaltungsmöglichkeiten eines Filialbetriebssystems dienen. Es ist dann möglich, einen Filialbetrieb auf gleicher Wirtschaftsstufe zu betreiben oder auf vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen. In der Terminologie Schäfers ist das Betreiben eines Filialbetriebs auf gleicher Wirtschaftsstufe verbunden mit einer Vergrößerung der Leistungsbreite und von Filialbetrieben auf vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen mit einer Vergrößerung der Phasenlänge oder der Reifeleistung des Unternehmens insgesamt. ¹⁾ Filialbetriebe auf gleicher Wirtschaftsstufe wie der Hauptbetrieb führen zu einem erhöhten Ausstoß, wobei sich das Produktionsprogramm nicht zu ändern braucht. Dies ist jedoch nur dann denkbar, wenn sich von der Absatzseite her keine Beschränkungen ergeben. Daneben kann der Filialbetrieb jedoch auch das ursprüngliche Produktionsprogramm durch verwandte und ähnliche Produkte erweitern. Im Gegensatz zu den horizontalen Filialbetrieben - um den vor allem in Zusammenhang mit der Konzernproblematik geläufigen terminus technicus zu gebrauchen! - stehen die vertikalen Filialbetriebe auf den vor- und nachgeordneten Stufen des Leistungsprozesses. Diese Stufen werden durch den Filialbetrieb in den eigenen Leistungserstellungsprozeß inkorporiert, wobei zB im

1) Vgl. hierzu Schäfer, E.: Die Unternehmung.
a. a. O., S. 5.

Bereich der Industrie Produktionsprozesse mit zerlegender Stoffverwertung vorwiegend Filialbetriebe auf nachgeordneten Wirtschaftsstufen und mit zusammenfügender Stoffverwertung Filialbetriebe auf vorgelagerten Wirtschaftsstufen nach sich ziehen werden.¹⁾

Während im ersten Fall Filialbetriebe vor allem in der Weiterverarbeitung tätig sind, übernehmen im zweiten Fall Filialbetriebe die Fertigung von bisher beschafften Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.

Einen Sonderfall stellen Betriebe an den Anfangs- und Endpunkten des volkswirtschaftlichen Leistungsprozesses dar. Bei Urproduktionsbetrieben sind Filialbetriebe nur auf gleicher oder nachgeschalteter Wirtschaftsstufe möglich, da keine vorgelagerte Wirtschaftsstufe mehr vorhanden ist, vielmehr eine Ausbeutung von Naturschätzen erfolgt. Umgekehrt bieten Betriebe mit Endabsatz an den Verbraucher keine Möglichkeit für Filialbetriebe auf nachgeordneten Wirtschaftsstufen, da die Produktionsleistung hier unmittelbar dem Konsum, d. h. der Bedürfnisbefriedigung zugeführt wird.

Zu dieser mehr klassifizierenden Unterscheidung der Filialbetriebe in ihrem Verhältnis zur Zentrale kommen in der Praxis Filialbetriebe, die nicht eindeutig der gleichen oder vor- und nachgeordneten Wirtschaftsstufen zurechenbar sind. Ihr betrieblich-produktionsmäßiger Zusammenhang ist nicht durch - wie oben vereinfacht dargestellt - eine isolierte Kette von Betrieben bis hin zum Konsum gegeben, sondern diese Filialbetriebe resultieren aus der wechselseitigen Verflechtung der vielen, parallel laufenden Leistungsprozesse in einer Volkswirtschaft, d. h. diese Filialbetriebe sind zum Teil oder ganz in Leistungsprozesse eingeschaltet, die nicht mit der Zugehörigkeit der Zentrale zu einem be-

1) Vgl. Riebel, P.: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrie-Unternehmungen. In: Schmalenbachs ZfbF. 16.Jg. 1964, S. 214f.

stimmten Leistungsprozeß übereinzustimmen brauchen.¹⁾ Wiederum in der Terminologie Schäfers kann der Verflechtungsgrad²⁾ eines Filialbetriebes mit anderen Betrieben, seien diese nun dem betreffenden Filialbetriebssystem zugehörig oder seien es Betriebe anderer Unternehmungen, in einem weiten Umfang variieren. Vergrößert ausgedrückt findet sich die gleiche Problematik bei der Frage, ob nun ein Filialbetrieb noch der gleichen Branche wie die Zentrale angehört oder ob dieser bereits einem anderen Wirtschaftszweig zugehörig ist.

Bisher wurde davon ausgegangen, daß Filialbetriebe sich um einen Hauptbetrieb scharen; es wurde also Einstufigkeit im Filialbetriebssystem unterstellt. Dies braucht durchaus nicht der Fall zu sein, und es braucht auch hierdurch die Zugehörigkeit zur gleichen Unternehmung nicht in Frage gestellt zu werden. Diese Filialbetriebe von Filialbetrieben, also von mehrstufigen Filialbetriebssystemen, sind durchaus denkbar, zB als inländische Einkaufsfiliale der inländischen Zweigniederlassung eines ausländischen Industriewerkes u. ä. Auch im Bankensektor läßt es sich nicht generell ausschließen, daß eine Zweigstelle als Filialbetrieb der betreffenden Zweigniederlassung, die ja selbst Filialbetrieb ist, organisiert ist und nicht einen Filialbetrieb der Zentrale der betreffenden Bank darstellt.

1) Für den Konzern schreibt Langenegger, daß eine Trennung in Haupt- und Nebenleistungen beim Konzern nur schwer vorgenommen werden könnte und zieht deshalb im Hinblick auf die wechselseitige Verflechtung der Konzern-Unternehmungen untereinander und mit anderen Unternehmungen den durchaus richtigen Schluß, daß es nur vertikale und horizontale Aufbauelemente gibt. (Vgl. Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik. Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen. Bern 1967, S. 16.) Diese Ergebnis kann ohne Einschränkung auch für die Morphologie des Filialbetriebssystems übernommen werden.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 7.

Auch die Überschreitung nationaler Grenzen bei einem Unternehmen mit Filialbetriebssystem schließt die Einordnung des Leistungserstellungsprozesses dieses Unternehmens in den gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß nicht aus. Die Arbeitsteilung hat als solche nationale Grenzen längst gesprengt und die einzelnen Volkswirtschaften und ihre Produktionsprozesse miteinander verflochten und teilweise integriert. Die betreffenden, nationale Grenzen überschreitenden Unternehmungen mit Filialbetrieben sind dann leistungswirtschaftlich lediglich im Rahmen eines multi- oder internationalen Leistungserstellungsprozesses zu sehen. ¹⁾ Da diese Unternehmen jedoch Betriebe in verschiedenen nationalen Rechtsordnungen besitzen, deren Anwendbarkeit auf den betreffenden Filialbetrieb durch das internationale Privatrecht geregelt wird, resultieren aus der Überschreitung nationaler Grenzen bei einer Unternehmung eine Fülle von juristischen Problemen ²⁾, die jedoch hier bei einer Morphologie der Filialbetriebssysteme außer Betracht bleiben können.

2.) Zur Genealogie der Filialbetriebssysteme

Die oben entwickelte Morphologie von Filialbetriebssystemen ist zweidimensional - sie abstrahiert von der Dimension der Zeit. Diese Prämisse wird im folgenden

-
- 1) Die spezifischen Probleme einer die nationalen Grenzen sprengenden Unternehmung behandelt Fischer, K.: Die internationale Unternehmung. a. a. O. Obwohl diese Ausführungen mehr mit Bezug auf Konzerne in all ihren Ausprägungen gemacht sind, schließen die Seiten 68ff auch die Probleme von Filialbetriebssystemen mit ein.
 - 2) Von der Vielzahl an Literatur seien angeführt: Association Européenne d'études juridiques et fiscales (Hrsg.): Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften im gemeinsamen Markt. Baden-Baden 1964. Balser, H. und Pichura, V.: Zweigniederlassungen ausländischer Kapitalgesellschaften in Deutschland. Baden-Baden 1958. Kormann, H.: Die Steuerpolitik der internationalen Unternehmung. Düsseldorf 1969. Schlosser, G.: a. a. O.

aufgegeben. In der Terminologie der Statistik hieße das, die zeitpunkt-bezogene Betrachtungsweise zugunsten einer zeitraum-bezogenen Betrachtung aufzugeben, d. h. die Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme nicht als Punktmassen, sondern als Bewegungsmassen anzusehen. Hier sollen im folgenden die Vorgänge dargestellt werden, die zur Entstehung von Filialbetriebssystemen bzw. zu Veränderungen der bestehenden Gestalt von Filialbetriebssystemen führen.

Der nächstliegende Fall ist zunächst der, daß eine Unternehmung *uno actu* mit mehreren, dezentralisierten Betriebsstätten gegründet wird. Dieser Fall ist insbesondere bei besonderer Konsumnähe der produzierten Leistung dieser Unternehmung gegeben, wenn für dieses Gut nur lokal oder regional beschränkte Absatzmöglichkeiten gegeben sind. Meist wird dies jedoch nur der Ausgangspunkt für die Errichtung und Nachgründung weiterer Betriebsstätten dieser Unternehmung sein.¹⁾

Diese Neuerichtung weiterer Betriebsstätten kann jedoch auch unter Ausgliederung von Betriebsaufgaben erfolgen, die in den bisher vorhandenen Betrieben ausgeführt wurden und nunmehr verselbständigt werden sollen; dies kann auch mit einem Übergreifen auf andere Wirtschaftsstufen verbunden sein²⁾.

1) Auch auf Unternehmungen mit Filialbetriebssystem kann die von Schäfer als 'Erdbeer-Prinzip' apostrophierte Wachstumsform von Konzernen übertragen werden! Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S.85.

2) Vgl. Traub, W.: Probleme bei der Ausgliederung von Fertigungsbereichen. In: Vordringliche Probleme der Unternehmensorganisation. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1961, S. 45ff; Ähnlich vgl. Wysocki, K.v.: Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. In: ZfB. 31.Jg. 1961, S. 30ff; Roeper, H.: Dezentralisierte Produktion. In: DFuP. Jg.1950, S. 528ff, der damit allerdings die Ausgliederung auf selbständige Unternehmungen meint; ferner Huppert, W.: Internationale Industriekonzerne. Eine Studie zur Erklärung, Systematisierung und Quantifizierung ihres Auslandsgeschäftes. Berlin 1966, S.184. der dies auf den Konzern bezieht, wobei jedoch die Ausführungen im Hinblick auf die Leistungserstellung ebenso wie bei Roeper auch für den Filialbetrieb gelten.

Der für die Genesis von Filialbetriebssystemen jedoch weitaus häufigste Entstehungsvorgang ist der der Angliederung von bestehenden Betrieben und Unternehmungen, wobei letztere dann zu Betrieben der angliedernden Unternehmung werden. Die Angliederung wird auch als Fusion im weitesten Sinne bezeichnet ¹⁾. Sie kann einmal im käuflichen Erwerb der anzugliedernden Unternehmung bzw. einer deren Betriebe bestehen, wobei dieser Vorgang ein kontinuierlicher sein kann, der bei Kapitalgesellschaften mit dem Erwerb einer Sperrminorität eingeleitet werden kann, um dann im Wege des Aktientausches bei der Fusion vollendet zu werden. ²⁾ Eine andere Möglichkeit bietet sich mit der Einbringung eines Unternehmens in eine andere Gesellschaft zum Zwecke der Beteiligung im Wege der Sacheinlage an. ³⁾ Diese Fusion durch Aufnahme wird im amerikanischen Sprachraum als 'merger' ⁴⁾ bezeichnet, wobei die angegliederte Unternehmung zum 'department' oder der 'division' des betreffenden Unternehmens wird ⁵⁾. Im deutschen Aktienrecht wird diese Form der Fusion als eigentliche Verschmelzung ohne Liquidation bezeichnet, im Gegensatz zu einer weiteren Angliederungsform, nämlich der uneigentlichen Fusion mit Liquidation der bestehenden Unternehmungen und Gründung einer neuen Un-

-
- 1) Vgl. Hertlein, A.: Fusion von Unternehmungen. In: HdSW. 4. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 196.
 - 2) Lenel sieht dies im Gegensatz zum sofortigen Kauf sogar als Regelfall an. Vgl. Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse. 2. Auflage. Tübingen 1968, S. 353f.
 - 3) Vgl. Beckmann, L. und Pausenberger, E.: Gründungen, Umwandlungen, Fusionen, Sanierungen. In: Die Wirtschaftswissenschaften. Reihe A (Betriebswirtschaftslehre). Hrsg. Prof. Dr. Dr. E. Gutenberg. Wiesbaden 1961, S. 63.
 - 4) Vgl. Allan, R.M. jun.: Expansion by Merger. a. a. O., S. 101ff.
 - 5) Vgl. Gasser, C.: Die Organisation amerikanischer Konzerne. In: ZfHf. NF. 5. Jg. 1953, S. 183.

ternehmung; die Entstehung einer derartigen gegliederten, jedoch rechtseinheitlichen Unternehmung ist nach deutschem Aktienrecht keine Fusion, sondern eine Vermögensübertragung ¹⁾. Auch in den USA trennt man die Fusion durch Neugründung von derjenigen durch Angliederung und hat hierfür den terminus technicus 'consolidation' geprägt. Übernimmt eine Unternehmung von einer anderen nur eine Betriebsstätte bei Fortsetzung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit mit den verbliebenen Betrieben, so liegt überhaupt keine Fusion, sondern der Kauf einer Vermögensmasse vor. In allen Fällen kommen jedoch gegliederte, rechtseinheitliche Unternehmungen, also Filialbetriebssysteme im hier zugrundeliegenden Sinne zum Entstehen.

Soweit es sich bei dieser Genealogie der Filialbetriebssysteme um die Angliederung bestehender Betriebe und Unternehmungen handelt, liegt gleichzeitig eine Sonderform des allenthalben festzustellenden Konzentrationsprozesses von Wirtschaftseinheiten vor: Filialbetriebssysteme, entstehend durch Angliederung, sind eine Form der Betriebskonzentration. Ihr Spezifikum ist gesamtwirtschaftlich gesehen die Konstanz der Anzahl und Größe der betrieblichen Einheiten bei gleichzeitigem Anwachsen der Unternehmungsgröße, d. h. Abnahme der Anzahl der Unternehmungen in einer Volkswirtschaft ²⁾.

-
- 1) Zur normierten Regelung der Verschmelzung durch Aufnahme und der Verschmelzung durch Neubildung siehe §§ 339 - 358 AktG 1965!
 - 2) Vgl. Wittmann, W.: Konzentrationsprobleme..... a. a. O., S. 267ff; Ohm, H.: Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz. In: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Band XIV. Karlsruhe 1962, S. 130f. Eine sehr anschauliche Schilderung dieser betrieblichen Konzentration im Bankensektor geben: Marcuse, E.: a. a. O., S. 14ff und Ehlen, K.J.: a. a. O., S. 2ff.

III. URSACHEN UND MOTIVE FÜR DIE FILIALBETRIEBSBILDUNG

1.) Unternehmungswachstum und Filialbetriebsbildung

Die Bildung von Filialbetrieben ist eine der Möglichkeiten der leistungswirtschaftlichen Expansion innerhalb eines Unternehmens; die Alternative hierzu besteht in der Steigerung der Betriebsgröße, d. h. in der Vergrößerung der Einflußfaktoren Betriebsbreite und Betriebstiefe ^{1) 2)}. Unternehmungsexpansion durch Filialbetriebe erfolgt jedoch bei Konstanz dieser Einflußfaktoren in den bestehenden Betrieben dieser Unternehmung, wobei es gleichgültig ist, ob der oder die neu entstehenden Betriebe wirtschaftlich und rechtlich (unselbständige Hilfs- oder Nebenbetriebe) oder nur rechtlich unselbständig (Zweigniederlassung) sind. Gleiches gilt für den Ankauf und Einbezug von Tochtergesellschaften durch die bestehende Unternehmung; aufgrund der vorangegangenen definitorischen Ausführungen nicht jedoch für die Gründung von Tochtergesellschaften.³⁾

Noch ein zweiter Problemkreis bedarf der Präzisierung: Die Formulierung 'Unternehmungswachstum durch Filialbetriebsbildung' beinhaltet die Expansion der Unternehmung als Zielvorstellung und die Filialbetriebsbildung als modus operandi; es ist eine finale Fragestellung, die hier untersucht werden soll. Trotzdem sind in diesem Zusammenhang auch Fragen der Kausalität zu behandeln, wobei der Kausalnexus vom Unternehmungswachstum zur Filialbetriebsbildung, aber auch umgekehrt ver-

1) Terminologisch im Anschluß an Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 132.

2) Vgl. Wittmann, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums. In: ZfHf. NF. 13. Jg. 1961, S. 505.

3) Anders: Kormann, H.: a. a. O., S. 83ff; Fischer, K.: a. a. O., S. 60ff; Küppersbusch, O. E.: Die Finanzpolitik der internationalen Unternehmung. Diss. Nürnberg 1968, S. 181ff. Die dort als internationale Unternehmung apostrophierte Wirtschaftseinheit ist ein Konzern bei Zugrundelegung des hier verwendeten Vokabulars!

laufen kann. ¹⁾

a) Filialbetriebsbildung als Folge des Überschreitens der kostenoptimalen Betriebsgröße

"Bei jeder Unternehmungsausdehnung ist der nächstliegende Gedanke der, die Erweiterung am alten Standort in Verbindung mit dem schon bestehenden Betriebe durchzuführen..... Hat der Betrieb dann aber eine gewisse Größe erreicht, so bemerkt der Unternehmer, daß das Verhältnis sich dreht. Es erscheint jetzt günstiger, Unternehmungserweiterungen durch Schaffung von neuen Betrieben (Filialbetrieben) vorzunehmen."²⁾ Dieser Wendepunkt der unternehmerischen Entscheidung wird durch das Überschreiten der optimalen Unternehmungsgröße markiert, die als langfristiges Ziel der Unternehmung die optimale Realisation der unternehmerischen Zielfunktion erlaubt ³⁾. Zur optimalen Unternehmungsgröße werden in der Literatur überwiegend an den Kosten orientierte Ausführungen gemacht: Da bei den fallenden Produktionskostenverläufen einer wachsenden Unternehmung ⁴⁾ rein fertigungstechnisch ein Umschlagen der Kostendegression in eine Kostenprogression nicht denkbar ist, werden die Ursachen für das Ansteigen der langfristigen Stückkostenkurve einer

-
- 1) Die Verknüpfung finaler und kausaler Problemkreise ist auch auf den Seiten 101ff dieser Arbeit zu finden!
 - 2) Mahringer, A.: a. a. O., S. 29.
 - 3) Zur unternehmerischen Zielfunktion vgl. Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung. Hrsg. H. Koch. Wiesbaden 1962, S. 11ff.
 - 4) Ausführlicher bei Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm. Oxford 1959, S. 88ff. Auf S. 89 wird innerhalb der Economies of Size sogar die Differenzierung nach dem Unternehmungs- und Betriebsaspekt angesprochen: "Moreover, one can distinguish the economies of size applying to plants from those applying to firms,....".

sukzessiv wachsenden Unternehmung im Verwaltungs-
kosten- ¹⁾ und Vertriebskostenbereich ²⁾ gesucht.
Sehr pauschal kann dann festgelegt werden, daß die
kostenoptimale Unternehmungsgröße diejenige ist,
welche pro Einheit der Produktion die geringsten
durchschnittlichen Kosten hat. ³⁾ ⁴⁾

Dieser *circulus vitiosus* kann gesprengt und der Um-
schlag der Betriebsgrößendegression in eine-prog-
ression hinausgeschoben werden, wenn an die Stelle
der sukzessiven Erweiterung eines bestehenden Be-
triebes die Angliederung oder Gründung eines Filial-
betriebes erfolgt. Die Angliederung eines Filialbe-
triebes ist, von der Gesamtheit der Betriebe eines
rechtseinheitlichen Unternehmens her gesehen, eine
Form der multiplikativen Größengestaltung und zeugt
nach Gutenberg keine Änderung der Produktionsfunk-
tion, damit auch keine Degressions- bzw. Progressions-
verläufe der K_0 Kosten. ⁵⁾ Schäfer tritt dieser These
Gutenbergs - allerdings für den Fall multiplikativer
Größenänderung eines bestehenden Betriebes bzw. An-
fügens neuer Fertigungsaggregate - entgegen und kon-
statiiert auch für diesen Fall Kostenelemente, die de-

-
- 1) Als Beispiel für diese Meinung seien angeführt:
Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 253f;
Löncl, H. O.: Ursachen a. a. O., S. 21ff;
Beste, T.: Die optimale Betriebsgröße als betriebs-
wirtschaftliches Problem. Leipzig 1935, insbeson-
dere S. 50.
 - 2) Vgl. Gutenberg, E.: Der Einfluß der Betriebsgröße
auf die Kostengestaltung in Fertigungsbetrieben.
In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches
Bildungswesen. 50. Jg. 1956, S. 1-10 und S. 28-37
und den überproportionalen Einsatz von Arbeits-
kräften zur Überwindung des Marktwiderstandes bei
abnehmendem Bedarf.
 - 3) Vgl. Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung.
Band 1. Berlin 1957, S. 322.
 - 4) Zur Kritik vgl. Max, K.: Optimale Unternehmungs-
größen in einer sich wandelnden Wirtschaft.
In: ZfB. NF. 17. Jg. 1965, S. 423f.
 - 5) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirt-
schaftslehre. a. a. O., S. 306ff.

gressive Verläufe zeigen können.¹⁾ Dies läßt sich unmittelbar auch auf eine Schar von Filialbetrieben übertragen, die einer bestehenden Unternehmung angegliedert werden: Diese Filialbetriebe ermöglichen zwar ein Hinausschieben der kostenoptimalen Betriebsgröße im Gegensatz zu zentralisierten Unternehmenseinheiten, früher oder später wird jedoch auch das Filialbetriebssystem einer rechtseinheitlichen Unternehmung infolge des organisatorischen Mehraufwandes einer dezentralisierten Organisation die kostenoptimale Betriebsgröße überschreiten, von der ab die Stückkostenverläufe wieder steigen werden.

Eine Untersuchung der Filialbetriebsbildung als Folge des Überschreitens von Betriebsgrößenoptima wäre unvollständig, wenn nicht gleichzeitig das Problem der technischen und kostenmäßigen Minimalgrößen der zu gründenden bzw. anzugliedernden Filialbetriebe aufgezeigt würde. Diese sind stark von dem jeweiligen Standort der Hauptniederlassung und dem dem Filialbetrieb zugedachten Standort im gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozeß, von dem jeweiligen Fertigungsverfahren, von der Kapitalintensität und den Wettbewerbsverhältnissen abhängig. Ein einem Industriebetrieb vorgeschalteter Filialbetrieb zur Rohstoffherzeugung setzt ganz andere Voraussetzungen wie zB eine Einkaufsfiliale zum Ankauf von ausländischen Spezialerzeugnissen. Eine Beantwortung der Frage nach der minimalen Filialbetriebsgröße ist noch schwieriger als die Frage nach der Bestimmung der Betriebsgröße²⁾, da hier neben den

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S.256.

2) Zur Problematik der Bestimmung der Betriebsgröße vgl. Busse von Colbe, W.: Die Planung der Betriebsgröße. Wiesbaden 1964, S. 29ff; Koch, H.: Betriebsgröße. In: HdSW. 2. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 82ff; Beste, T.: a. a. O.

qualitativen Problemen der Messung auch noch die Probleme der Quantifizierung der Qualitäten zu lösen wären. Infolge des hohen Abstraktionsgrades dieser Untersuchung ist keine generelle Antwort hierauf möglich; eine umfangreiche Kasuistik würde ebenfalls wenig Erklärungswert besitzen ¹⁾.

b) Filialbetriebsbildung und gewinnmaximale Unternehmungsgröße

Die Betrachtung des Betriebsgrößenoptimums unter kostenwirtschaftlichen Gesichtspunkten dominiert in der Literatur. Wenn die Zielfunktion einer Unternehmung nunmehr auf die Zielsetzung der Gewinnmaximierung vereinfacht wird, so kommt der kostenoptimalen Betriebsgröße bei der Frage nach der gewinnmaximalen Unternehmungsgröße nur noch der Rang einer Hilfsgröße zu. Nur für den Fall vollkommener Konkurrenz, bei dem der Preis für den Anbieter ein Datum ist, fallen dann kostenoptimale Betriebsgröße und gewinnmaximale Unternehmungsgröße zusammen. Auf anderen Märkten lassen sich nur Aussagen unter Heranziehung der Preis-Absatz-Funktion des betreffenden Unternehmens machen. Da das Filialbetriebsystem einer Unternehmung einen leistungswirtschaftlichen Verbund darstellt, und damit der Filialbetrieb als solcher keinen Einfluß auf die Preis-Absatz-Funktion nehmen kann, in der die Menge ja durch den Markt determiniert ist, kann sich die Bildung von Filialbetrieben nur indirekt über die Veränderung der Stückkosten auf die gewinnmaximale Unternehmungsgröße auswirken.

Die in Untersuchungen wachsender Unternehmungen im-

1) Zu Quantifizierungsversuchen vgl. Albach, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 34. Hrsg. Prof. Dr. W. Krelle. Berlin 1965, S. 11 und die dort angegebenen Zahlen!

mer wieder genannten sogenannten wirtschaftlichen Entwicklungsgesetze ¹⁾ - angefangen von der bekannten Substitutionsthese Marks von variablem durch fixes Kapital über das Büchersche Gesetz der Massenproduktion und Schmalenbachs Theorie vom Anwachsen der fixen Kosten bis hin zum sogenannten Lohmann-Ruchti-Effekt der Kapazitätserweiterung eines Betriebes ²⁾ - lassen sich, soweit sie leistungswirtschaftlichen Charakters sind, durch die Bildung räumlich dezentralisierter Betriebseinheiten durchbrechen oder in ihrer Wirkung abschwächen; kapitalorientierte Entwicklungsgesetze bleiben selbstverständlich hiervon unberührt bzw. können nur indirekt über Veränderungen in der Kostenlage des Filialbetriebssystems beeinflußt werden.

c) Filialbetriebssysteme und die Wachstumstheorie Penrosers ³⁾

Mit dem Werk von Edith Penrose wurde eine Zäsur in den traditionellen Wachstumstheorien der Unternehmung herbeigeführt: Ausgehend von der durch Preis-Mengen-Funktionen determinierten klassischen Theorie

-
- 1) Zur Problematik derartiger Entwicklungsgesetze vgl. Pahlow, W.: Wirtschaftliche Entwicklungsgesetze? Eine allgemeine Kritik an der Idee der Zwangsläufigkeit in der Wirtschaft. Nürnberger Abhandlungen. Heft 26. Hrsg. W. Weddigen. Berlin 1968.
 - 2) Vgl. Albach, H.: Zur Theorie.... a. a. O., S. 34ff; vgl. Molsberger, J.: Zwang zur Größe? Zur These von der Zwangsläufigkeit der wirtschaftlichen Konzentration. Abhandlungen zur Mittelstandsforschung. Heft 31. Köln und Opladen 1967, S. 9ff.
 - 3) Vgl. Penrose, E.T.: a. a. O. Hingewiesen sei auch auf den Besprechungsaufsatz hierzu: Gutowski, A.: Eine Theorie des Unternehmenswachstums und ihre wirtschaftspolitischen Konsequenzen. Ordo 1962, S. 443ff.

der Unternehmungsgröße stellt sie die bisher gemachte Prämisse in Frage, daß der Produktionsfaktor Management fix ist und in dieser Eigenschaft wachstumsbegrenzend wirkt. Insbesondere sei durch den laufenden Lernprozeß des Managements ¹⁾, durch die Nutzung bisher brach gebliebener Management-Ressourcen ²⁾, durch die Freisetzung von Management-Kapazitäten nach Vollendung vorangegangener Expansionsprogramme ³⁾ und nicht zuletzt durch kapazitative Disharmonien im Management und deren Abstellung durch Änderungen in der Organisationsstruktur ⁴⁾ diese wachstumsbegrenzende Prämisse nicht haltbar. Da sie die Unternehmung als eine 'collection of productive resources' ansieht, dessen unternehmerische Nutzung durch das Management bestimmt wird ⁵⁾, umschließt ihre Theorie auch das realiter bedeutsame Wachstum durch Diversifikation, durch Eindringen in andere Wirtschaftsstufen und Märkte - nicht nur das einer Einprodukt-Unternehmung auf definierten Absatzmärkten. ⁶⁾

Während oben ⁷⁾ die Filialbetriebsbildung als ein Mittel weiterer Expansion bei Überschreiten der kostenminimalen Betriebsgröße bzw. als ein Mittel zur Nutzung der Betriebsgrößendegression überhaupt erkannt wurde, kann in der Theorie Penrosens Unternehmenswachstum durch die Gründung von Filialbetrie-

1) Vgl. Penrose, E. T.: a. a. O., S. 52.

2) Vgl. ebenda, S. 67.

3) Vgl. ebenda, S. 49.

4) Vgl. ebenda, S. 99.

5) Vgl. ebenda, S. 24f.

6) Dadurch, daß Penrose Chapter IV unter den Generaltitel stellt: 'Expansion Without Merger. The Receding Managerial Limit.' will sie ihre Erklärungstheorie des Wachstums von Unternehmen bewußt von den üblichen Fusionen und Verschmelzungen im Zuge des Konzentrationsprozesses abheben!

7) Vgl. S. 94ff dieser Arbeit!

ben vorhandene kapazitative Disharmonien der Produktionsfaktoren, insbesondere des Managements, egalisieren und zu einem optimalen Einsatz des Faktors management führen. Oben lief der Kausalnexus von Unternehmenswachstum zur Filialbetriebsbildung bzw. umgekehrt über die konjektureale Preis-Absatz-Funktion und die Kosten als Hilfsgröße; die Theorie Penrosens zeigt dagegen unmittelbar Möglichkeiten auf, freie Ressourcen durch Einsatz in Filialbetrieben dem Produktionsprozeß nutzbar zu machen. Die Filialbetriebsbildung als Ausdruck des Expansionsziels kann hier rein unternehmungs-introvertiert - unter Abstrahierung von den die Unternehmung umgebenden Märkten - erklärt werden.

2.) Ausnutzung spezifischer Standortvorteile durch Filialbetriebe

Die Errichtung einer Filialbetriebsorganisation mit dem Ziel der Nutzung spezifischer Vorteile der räumlichen Lokalisation des neu entstehenden Betriebes ist eng verknüpft mit solchen Filialbetriebsorganisationen, die als das Ergebnis von Einflüssen entstanden sind, die von den Funktionen der bestehenden Unternehmung ausgegangen sind. Meist ist die Nutzung spezifischer Vorteile eines Standortes funktionsbezogen, umgekehrt werden viele Filialbetriebe zur Ausgliederung bestimmter Funktionen oder Teilfunktionen der bestehenden Betriebe gegründet. Es ist also mehr eine Wechselwirkung, jedoch mit erkennbaren Dominanzen, wobei im nachstehenden Abschnitt vorwiegend die betriebs-externen Einflüsse auf die Filialbetriebsbildung untersucht werden, im folgenden Abschnitt ¹⁾ dagegen die betriebs-internen Einflüsse dominierend.

1) Vgl. S. 107ff dieser Arbeit!

Unter Standort soll im folgenden unter Anschluß an Schäfer die "räumliche Einfügung der Unternehmung in den wirtschaftlichen Zusammenhang" ¹⁾ verstanden werden ²⁾ - in Ergänzung zum oben behandelten ökonomischen Standort ³⁾ im volkswirtschaftlichen Leistungszusammenhang! Die Standortfrage stellt sich somit als ein vorwiegend leistungswirtschaftliches Problem dar, das im wesentlichen über die Kosten - wiederum als Hilfsgröße - Einfluß auf die unternehmerische Entscheidung der Gründung oder Angliederung eines Filialbetriebes nimmt. Einflüsse von der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Seite - also dem Unternehmungsaspekt - treten demgegenüber zurück ⁴⁾.

Unter Zugrundelegung des Faktums der Integration jedes Betriebes in den volkswirtschaftlichen Leistungsprozeß lassen sich die Standortvorteile danach differenzieren, ob sie durch Filialbetriebe auf vorgeordneter, gleichgeordneter oder nachgeschalteter Wirtschaftsstufe genutzt werden ⁵⁾.

1) Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 87.

2) Näheres zum Standortproblem bei: Thünen, J.E.v.: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. 1826; Weber, A.: Über den Standort der Industrien. 2. Auflage. Tübingen 1922; Lösch, A.: Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. 3. Auflage. Stuttgart 1962 (1. Auflage Jena 1940); als neueste Monographie Böventer, E.: Theorie des räumlichen Gleichgewichts. Tübingen 1962; unter betriebswirtschaftlichem Aspekt Rüschepöhler, H.: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre. Berlin 1958.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 87.

4) Ähnlich Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 87f; zu Standortvorteilen, resultierend aus Steuerbelastungsdifferenzen, siehe Kormann, H.: a. a. O., S. 51ff und Küppersbusch, O.E.: a. a. O., S. 171ff.

5) Der Katalog der Einflußfaktoren, resultierend aus der Verflechtung mit den die Gesamtunternehmung umgebenden Märkten, den Absatzgütern und den Wettbewerbsverhältnissen ist weniger standortspezifisch, dagegen aber von erheblicher Relevanz in Verbindung mit den einzelnen Funktionen dieser Unternehmung, und wird deshalb auch dort behandelt!

Zunächst zu den Filialbetrieben auf vorgeordneten Wirtschaftsstufen, da diese i. a. naturnäher sind, und damit auch dort standortspezifische Vorteile am häufigsten anzutreffen sind.

Ein typisches Beispiel hierfür ist dann gegeben, wenn ein aluminiumherstellender Betrieb sich infolge des hohen Energiebedarfs in diesem Produktionsverfahren einen Filialbetrieb zur Elektrizitätsversorgung angliedert. Dieser ist standortgebunden dann, wenn zB Reststoffe bei der fraktionierten Erdöl-Destillation verarbeitet werden, da der Transport dieser Reststoffe sich wesentlich kostspieliger darstellt als der Transport der elektrischen Energie in Hochspannungsleitungen. Ähnliches liegt vor, wenn derartige Filialbetriebe zur Stromerzeugung an Wasserläufen u.ä. errichtet werden¹⁾; vielfach wird jedoch nicht nur der Stromversorgungsbetrieb auf vorgeschalteter Wirtschaftsstufe errichtet, sondern gleichzeitig auch der entsprechende Bauxit-Verarbeitungsbetrieb dazu. In diesem Fall wird dann der Standortvorteil geringer Energiekosten, der durch den Filialbetrieb realisiert werden kann, so groß, daß diesem Betrieb auch Fertigungsstufen gleichen Ranges wie der Hauptbetrieb mit angegliedert werden.

Der bereits oben angesprochene Prozeß der fraktionierten Erdöl-Destillation ist jedoch auch als solcher an das Vorhandensein kostengünstiger Transportmittel für Erdöl gebunden. Ob nun der Transport in pipelines oder in Tankschiffen erfolgt, stets werden die Zweigbetriebe der großen Erdölgesellschaften in deren unmittelbarer Nähe errichtet und nur die Destillationsprodukte werden auf den verschiedensten Transportwe-

1) Auf die Bedeutung von Wasserläufen als Energiequellen, insbesondere im vorindustriellen Zeitalter, weisen hin: Mahringer, A.: a. a. O., S. 38; Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 90.

gen weiterversandt. In diesem Falle werden die Standortvorteile durch Filialbetriebe gleicher Wirtschaftsstufe genutzt!

Ebenso verhält es sich, jedoch aus ganz anderen Gründen, mit den beiden Kraftwerken Gebersdorf und Frauenaurach, beide zur Fränkischen Überlandwerk AG gehörend. Die Fränkische Überlandwerk AG versorgt im Verbundbetrieb mit der Bayernwerk AG einen Großteil Nordbayerns mit elektrischer Energie. Mit dem steigenden Stromverbrauch im Versorgungsgebiet reichte die Erzeugung im Kraftwerk Gebersdorf auch dann nicht mehr aus, obwohl zur Deckung der Bedarfsspitzen eigens ein Pumpspeicherkraftwerk gebaut wurde. In der Folge stieg der Anteil der fremdbezogenen Energie (von der Bayernwerk AG) enorm an. Als eine Konsequenz dieses Sachverhaltes wurde erwogen, das Kraftwerk Gebersdorf weiter auszubauen; diese Möglichkeit scheiterte jedoch daran, daß der dort für Kühlzwecke zur Verfügung stehende Flußlauf - die Rednitz - in Zeiten geringer Wasserführung zu stark aufgeheizt worden wäre und die Erlaubnis zu diesem Vorhaben aus wasserwirtschaftlichen Gründen nicht erteilt wurde. Es verblieb als Ausweg somit nur die Errichtung eines Zweigwerkes an einem neuen Standort mit ausreichenden Kühlwasserreserven. Dieser wurde denn auch in der Folgezeit mit Frauenaurach rasch gefunden, da dort das von der Kraftwerksgruppe Gebersdorf aufgeheizte Flußwasser der Rednitz bereits stark abgekühlt und zusätzlich die zur Verfügung stehende Wassermenge durch die Einmündung der Pegnitz in die Rednitz stark angestiegen ist. Kostenerwägungen traten in diesem Fall der Errichtung eines Filialbetriebes auf gleicher Wirtschaftsstufe vollkommen hinter den technischen Erfordernissen zurück, die hier zur *conditio sine qua non* wurden.

Auch der rein faktische Grund der Unmöglichkeit der

weiteren Ausdehnung kann zur Gründung von Filialbetrieben führen. Dieser Fall ist zB dann gegeben, wenn ein Unternehmen durch die sich ausdehnende Besiedlung vollkommen von einem Wohngebiet umgeben wird, so daß ein Zukauf von Grund zur weiteren Errichtung von Betriebsgebäuden entweder nicht möglich oder zu kostspielig ist oder von der Baugenehmigungsbehörde nicht zur gewerblichen Nutzung erlaubt wird.¹⁾ Bei relativ gefährlichen Produktionsprozessen, zB Bronze-, Sprengstoff-, Lackfarbenherstellung ist es schon aus Gründen der Minderung der Betriebsrisiken erforderlich, eine dezentralisierte Fertigung zu betreiben, da eine Unternehmung mit Filialbetriebssystem bei einem Ausfall des einen Werkes dann mit den verbliebenen Werken weiter fertigen und weiter liefern kann. Der mit dem Schadensereignis unmittelbar verbundene Schaden an den Betriebseinrichtungen bleibt bei einer dezentralisierten Produktion zwar bestehen, die Folgeschäden des Produktionsausfalls lassen sich jedoch erheblich reduzieren. Eine andere Form der Risikominderung - vor allem der marktlichen Risiken - ist dann gegeben, wenn mit den Filialbetrieben eine Erweiterung des Produktionsprogrammes einhergeht.²⁾

Die Nutzung von Standortvorteilen durch Filialbetriebe auf nachgeordneten Wirtschaftsstufen ist gegenüber denjenigen auf gleicher oder vorgeordneter Wirtschaftsstufe seltener - bedingt durch die zunehmende Entfernung vom Beginn 'Natur' des gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozesses, der für die meisten Standortvorteile ursächlich ist. Trotzdem kann der Standortvorteil 'Konsumnähe' bei begrenzt-

1) Vgl. das von Mahringer, A.: a. a. O., S. 35, Fußnote 1) gegebene Beispiel und die immer wieder durch die Tagespresse gehenden Fälle, zB das Zweigwerk der Lackfabriken Hermann Wiederhold am Stadtpark der Stadt Nürnberg.

2) Vgl. Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung. 2. Auflage. Stuttgart 1956, S. 178.

ten lokalen Absatzradien durch weitgefächerte Absatzfilial-Betriebssysteme gefördert und genutzt werden; fast alle deutschen Kaffeerösterei-Betriebe machen von dieser Möglichkeit Gebrauch.

Generell lassen sich Standortvorteile, die ursächlich für die Entstehung von Filialbetrieben sind, nur schwer von anderen Einflüssen isolieren - hieraus resultiert auch die gewählte Form der exemplarischen Darstellung. Die in der betriebs- und volkswirtschaftlichen Standortliteratur angegebenen Verfahren zur Optimierung des Standortentscheids¹⁾ gelten nur unter sehr eng gesetzten Prämissen und meist nur für das Standortproblem generell. Der Schwierigkeitsgrad dieses Optimierungsproblems wird jedoch bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen potenziert, so daß hier nur noch Modellaussagen möglich sind. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß Alewell tendenziell das Entstehen einer Unternehmung mit nur einer Betriebsstätte dann konstatiert, wenn starke Agglomerationsvorteile mit relativ homogenen Standortanforderungen verschiedener Teilprozesse und dominierende Vorteile eines Standorts zusammentreffen. Umgekehrt wird eine Unternehmung mit Filialbetriebssystem entstehen, wenn Agglomerationsvorteile nur für Teilbereiche, heterogene Standortanforderungen verschiedener Teilprozesse sowie spezifische Standortvorteile vorhanden sind.²⁾

-
- 1) Vgl. zB Rüschepöhler, H.: a. a. O., S. 180ff und Jacob, H.: Zur Standortwahl der Unternehmungen. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift für Reinhold Menzler. Hrsg. H. Alewell. Wiesbaden 1967, S. 235ff.
 - 2) Vgl. Alewell, K.: Die räumliche Struktur der Unternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. a. a. O., S. 179ff, insbesondere S. 195f.

3.) Die Funktionen einer Wirtschaftseinheit als Bestimmungs-faktoren für die Filialbetriebsbildung

Die Möglichkeiten zur Einteilung der Funktionen einer Unternehmung sind fast unbegrenzt; im folgenden sollen als leistungswirtschaftliche Funktionen

die Beschaffung

die Produktion (einschließlich Vor-, Zwischen- und Nachlagerung)

der Absatz

und ergänzend die Finanzierungsfunktion ¹⁾ unterschieden und auf ihre Rolle bei der Filialbetriebsbildung hin untersucht werden. Entsprechend dem leistungswirtschaftlichen Durchlauf durch den Betrieb steht am Beginn die Beschaffungsfunktion. Ihr kommt im Hinblick auf die Filialbetriebsbildung erhöhte Bedeutung zu, da der einzelne Betrieb räumlich in den Beschaffungsmärkten begrenzt ist, der Aufbau eines Filialbetriebs-systems diese räumliche Begrenzung aber durchbrechen kann. Da die Beschaffung die Gesamtheit der Produktionsfaktoren umfaßt, empfiehlt es sich, deren Beschaffung auf den einzelnen Märkten getrennt zu erörtern.

Evident ist jener Fall, in dem einer Unternehmung durch angrenzende Grundstücke eine natürliche Grenze der Expansion gesetzt wird, so daß nur durch den Erwerb separierter Grundstücke und die Errichtung eines Filialbetriebes ein weiteres Expandieren möglich ist. Hingegen kann die Beschaffung von Produktionsmitteln und Maschinen kaum ursächlich auf die Bildung von Filialbetrieben einwirken; häufiger ist der umgekehrte Fall, daß nämlich die Produktionsmittel durch den Ankauf eines gesamten Betriebes zur Unternehmung gelangen. Im Gegensatz zur Beschaffung der Produktionsanlagen, die einmalig oder nur zu Ersatz-

1) Im Anschluß an Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 168f.

und Erweiterungszwecken angekauft werden, muß die Versorgung mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen kontinuierlich erfolgen. Ist die Beschaffung dieser Materialien für einen bestimmten Standort beschränkt und besteht keine Substitutionsmöglichkeit, so ist einer der relativ bedeutsamsten Gründe für die Filialbetriebsbildung bereits gefunden. Von der meist noch vorhandenen Alternative, die lokale Mengenbeschränkung durch Aufwendung zusätzlicher Transportkosten oder die Gewährung höherer Preise für dieses Produkt zu überwinden, wird nur bis zu einer gewissen Mehrbelastung an Kosten Gebrauch gemacht. Ab dieser Grenze wird man dann durch Gründung eines Filialbetriebes die Gewinnung oder Herstellung dieses Materials selbst durchführen und damit die Phasenlänge dieser Unternehmung steigern. Der gewichtigste Einflußfaktor für die Gründung von Filialbetrieben im Beschaffungsbereich, vor allem in wirtschaftlichen Ballungszentren, ist jedoch der eklatante Mangel an Arbeitskräften. Diesem Mangel wird anfangs durch die Einrichtung von Werksbuslinien, durch die Übernahme von Fahrgeldern bis hin zur Bezahlung der Fahrzeiten zu begegnen versucht. Sind alle diese Möglichkeiten ausgeschöpft, bietet sich nur ein an lokalen Arbeitsmarktverhältnissen orientierter Filialbetrieb als einziger Ausweg an.

Die Einflüsse auf die Bildung von Filialbetrieben, resultierend aus der Produktionsfunktion der betreffenden Unternehmung, sind unterschiedlich - entsprechend den multiplikativen oder dimensionierenden Wachstumsmöglichkeiten ¹⁾ des betreffenden Produk-

1) Im Anschluß an Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S. 255. Während das multiplikative und das multiple Wachstum (Gutenberg) identisch sind, stellt das mutative Wachstum Gutenbergs eine Änderung der Fertigungstechnologie dar. Zwar ändert sich auch bei dimensionierendem Größenwachstum das Einsatzverhältnis der Produktionsfaktoren, jedoch braucht dies noch keine Verfahrensänderung darzustellen.

tionsprozesses. Eröffnet der Produktionsprozeß dimensionierende Wachstumsmöglichkeiten, so werden diese soweit wie möglich genutzt, da parallel hierzu meist eine Kostendegression der Herstellung einhergeht. Diese Kostendegression verläuft dagegen bei multiplikativem Wachstum erheblich flacher, so daß hier die Expansion durch Aufbau von Filialbetrieben schon wahrscheinlicher wird. Trotzdem ist der Produktionsbereich, isoliert betrachtet, für die Bildung von Filialbetrieben nur wenig ausschlaggebend. Alewell stellt fest, daß gerade im Produktionsprozeß ".....die Agglomerationskräfte stark wirken, während in den marktbezogenen Bereichen Beschaffung und Absatz die Vorteile verschiedener Standorte.... im Vordergrund stehen." ¹⁾ Wenn vom Produktionsbereich Impulse auf die Filialbetriebsbildung ausgehen, dann nur insoweit, als für abgrenzbare Teilprozesse standortspezifische Vorteile vorhanden sind. Während in mechanisch-technologischen Fertigungsprozessen solche Teilprozesse noch relativ leicht abspaltbar sind, sind zB die meisten Fertigungsprozesse der chemischen Grundstoffhersteller Kuppelproduktionen, die zudem noch durch materialspezifische Eigenschaften, wie geringe Lagerbeständigkeit, schwierige Transportbedingungen, durch Aggressivität, Toxizität zur sofortigen Weiterverarbeitung in nachfolgenden Produktionsstufen zwingen. Dort sind Teilprozesse nur schwer abspaltbar, so daß von diesen Produktionen keinesfalls Impulse zur Filialbetriebsbildung ausgehen.

Ganz im Gegensatz hierzu steht die Absatzfunktion. Beschränkte Absatzmöglichkeiten, insbesondere die beschränkte Absatzreichweite einer Unternehmung ²⁾, sind

1) Alewell, K.: Die räumliche Struktur der Unternehmung. a. a. O., S. 195.

2) Siehe hierzu Stromeyer, A.: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem. Diss. St. Gallen 1953.

in vielfältiger Form verantwortlich für die Errichtung von Filialbetriebsnetzen. Die konjektureale Preis-Absatz-Funktion ¹⁾, der jede Unternehmung gegenübersteht ²⁾, ist das Ergebnis der produktspezifischen, räumlichen Abgrenzung des betreffenden Absatzmarktes. Besonders ausgeprägt ist dieser Tatbestand dann, wenn die Transportkosten einen nicht unbedeutenden Anteil am Gesamtwert des Produktes ausmachen. In solchen Fällen kann die Errichtung von Zweigwerken mit eigener Absatzorganisation, die dann eigenen konjekturealen Preis-Absatz-Funktionen gegenüberstehen, zu einer Vervielfachung der Absatzmöglichkeiten führen. Die Filialbetriebe können jedoch auch aus Gründen der Kontinuität des Absatzes, also zur Eliminierung von Absatzschwankungen gegründet werden, wenn sie außerhalb der nationalen Grenzen liegen (Ausschaltung konjunktureller Schwankungen) oder infolge ihres Standortes anders verlaufenden, saisonalen Schwankungen unterworfen sind.

Schließlich verbleibt zu prüfen, inwieweit von der Finanzierungsfunktion einer Unternehmung im Hinblick auf die schon erörterten leistungswirtschaftlichen Funktionen stimulierende Wirkungen auf die Filialbetriebsbildung ausgehen. Generell läßt sich das für alle diejenigen Fälle festlegen, bei denen die Errichtung eines Filialbetriebes als ein Mittel der Rationalisierung angesehen wird und zur Kapitalfreisetzung führt; speziell gilt dies für diejenigen Filialbetriebssysteme, die zur Rationalisierung der

1) Vgl. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 2. Auflage. Tübingen 1953, S. 54ff.

2) Abgesehen von den Marktkonstellationen der vollkommenen Konkurrenz und des Nachfragemonopols!

Absatz- ¹⁾ oder der Beschaffungsorganisation ²⁾ gegründet werden. Von der Finanzierungsfunktion einer Unternehmung gehen auch dann positive Impulse zur Errichtung von Filialbetrieben aus, wenn diese jenseits der nationalen Grenzen liegen und damit Möglichkeiten der Gewinnverlagerung eröffnet werden. Zwischen den meisten Staaten bestehen heute Doppelbesteuerungsabkommen, denen überwiegend das Quellenprinzip zugrundeliegt, d. h. , dort wo die Gewinne erwirtschaftet werden, unterliegen sie auch der Besteuerung. Konkret bedeutet dies, daß die Gewinne ausländischer Filialbetriebe im Ursprungsland auch besteuert werden und die betreffenden Beträge aus der steuerlichen Bemessungsgrundlage der Hauptniederlassung eliminiert werden! ³⁾ In den wenigen Fällen, in denen Doppelbesteuerungsabkommen nicht existieren, ist meist eine Anrechnungsmöglichkeit der im Ausland gezahlten Steuern gegeben ⁴⁾. Derartige rechtliche Konstruktionen bieten sich geradezu an, Aufwendungen nicht betriebsgebundener Natur - der gesamte Forschungs- und Entwicklungsaufwand fällt hierunter - in jenen Betrieben der internationalen Unternehmung mit Filialbetriebssystem vorzunehmen, die der

1) Vgl. Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. 1. Band. Freiburg 1958, S. 389ff.

2) Vgl. ebenda, S. 358.

3) So für den steuerrechtlichen Begriff der Betriebsstätte, der sich mit der extensiven Auslegung des Zweigniederlassungsbegriffes und mit dem gegebenen Begriff des Filialbetriebes deckt: Rädler, A.J., Raupach, A.: Deutsche Steuern bei Auslandsbeziehungen. München und Berlin 1966, S. 379.

4) Im deutschen Steuerrecht in den § 34c, Abs.1 EStG und § 19a KStG!

höchsten Steuerbelastung unterliegen. ¹⁾²⁾

4.) Sonstige Verursachungsmomente

Neben dem oben gegebenen systematischen Katalog der Einflußfaktoren existieren noch weitere, sehr heterogene Verursachungsmomente für Filialbetriebe. Anknüpfend an die zuletzt erwähnten Einflüsse aus der Finanzierungsfunktion verdanken viele Unternehmungen mit Filialbetriebssystem ihre Existenz der Möglichkeit günstiger Kapitalanlage ³⁾ oder der Fusion zur Stärkung und Sicherung einer gesunden Kapitalbasis ⁴⁾.

Sehr stark ist die Bildung von Filialbetrieben auch von subjektiven Momenten der Unternehmer und der Manager beeinflusst, sei es, daß die Expansion einer Unternehmung mit Filialbetriebssystem zur metaökonomischen Lebensaufgabe des Unternehmers wird oder daß der Erfolgsdrang junger Manager im Sinne Penrosens sich im Auf- und Ausbau von Filialbetriebssystemen niederschlägt.

Auch der Nachahmungstrieb, als solcher oft gar nicht erkannt, kann als Ursache der Entstehung von Filialbetriebssystemen angesehen werden. ⁵⁾

Weitere relevante Verursachungsmomente liegen in der Rechts- und Wirtschaftsordnung des jeweiligen Staates

-
- 1) Vgl. Bennet, J.B.: Sizing Up the Costs of Research and Engineering Abroad. In: Management Review, Vol. 50. Nr. 6, Juni 1961, S. 49ff.
 - 2) Zur genannten Problematik vgl. Kormann, H.: a. a. O.
 - 3) Für den Konzern ähnlich: Schwarz, H.: Konzernrechnungswesen. Stuttgart 1963, S. 10.
 - 4) Vgl. Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung. a. a. O., S. 178.
 - 5) Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 40f, der allerdings auch den Konzern mit einbezieht.

begründet. Typisches Beispiel hierfür ist die Unterstützung der Fusionsbemühungen innerhalb Frankreichs durch den französischen Staat, um durch die Schaffung größerer nationaler Unternehmungen dem verstärkten Wettbewerb auf dem Weltmarkt begegnen zu können. Vor allem die Wirtschaftsordnungsgesetze, wie zB die verschiedenen amerikanischen Anti-Trust-Laws und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, können entsprechend der zugrundeliegenden ordnungspolitischen Idealvorstellung entscheidenden Einfluß auf das Entstehen und das Wachstum von Filialbetrieben ausüben.

IV. ALTERNATIVEN DER GESTALTUNG VON FILIALBETRIEBS-SYSTEMEN

- 1.) Die Filialbetriebsorganisation als Synthese zentralistischer und dezentralistischer Organisations-schemata

Die Filialbetriebsorganisation wurde oben als ein leistungswirtschaftliches Verbundverhältnis mehrerer Betriebe einer einheitlichen Unternehmung erkannt, wobei die Organisationsprobleme jenen eines Verbundes rechtlich selbständiger Unternehmungen durchaus ähnlich sind. ¹⁾ Die Filialbetriebsorganisation stellt eine Synthese der oft als Alternative angesehenen Prinzipien Zentralisation und Dezentralisation dar; es ist falsch, "wenn man es (Zentralisation und Dezentralisation - der Verf.) als ein grundsätzliches 'Entweder-Oder' ansieht. Es handelt sich immer nur um Gradunterschiede." ²⁾

1) Ähnlich Blohm, H.: Organisationsprobleme des heterogenen Unternehmens-Verbundes. In: Neue Betriebswirtschaft. 14. Jg. 1961, Heft 6, S.121.

2) Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1. 9. Auflage. Berlin 1956, S. 129.

Obwohl die Filialbetriebsorganisation unter räumlichem Aspekt das Prinzip der Dezentralisierung bereits intendiert, darf hieraus jedoch nicht zwangsläufig auf eine ebensolche Organisation geschlossen werden. Es kann sowohl organisatorische Dezentralisierung mit raummäßiger Zentralisierung als auch eine straffe organisatorische Zentralisierung mit räumlicher Dezentralisierung kombiniert und in praxi realisiert werden. Trotzdem kann tendenziell aus der räumlichen Dezentralisierung auch auf ein ebensolches Organisationsschema geschlossen werden, da in der Filialbetriebsorganisation stets starke dezentrale Elemente vorhanden sind.¹⁾

Zur Untersuchung alternativer Gestaltungen des Filialbetriebssystems im Hinblick auf das Organisationsgefüge bedarf die übliche Unterscheidung der organisatorischen Gliederungseinheiten in Stellen und Abteilungen²⁾, bzw. in Stellen und Instanzen³⁾, einer Ergänzung. Da bei Filialbetriebssystemen die zwischenbetrieblichen Organisationsprobleme im Vordergrund stehen⁴⁾, muß die morphologische Unterscheidung zwischen Stellen als versachlichten Aufgabenkomplexen und In-

-
- 1) Vgl. Allen, L. A.: Management and Organization. New York 1958, S. 105, der dies insbesondere für Unternehmungen mit sogenannter division Struktur feststellt.
 - 2) Vgl. Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. Berlin 1966, S. 48ff.
 - 3) Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962, S. 89ff und S. 114ff.
 - 4) Zu innerbetrieblichen Problemen dezentralisierter Organisationsformen siehe Häußermann, D.: Das Organisationsinstrumentarium innerbetrieblicher Dezentralisation. Diss. Mannheim 1966.

stanzen als Stellen oder Stellenmehrheiten mit Leitungsaufgaben ¹⁾ um den Filialbetrieb als Instanzen- oder Abteilungsmehrheit erweitert werden. Diese Ergänzung der organisatorischen Gliederungseinheiten integriert den für das Filialbetriebssystem spezifischen Organisationskomplex 'Filialbetrieb' in die Organisationstheorien in der Literatur, wobei dieses Vorgehen zB nach den Ausführungen Bleichers durchaus legitim erscheint. Er schreibt: "Der Vorgang der Abteilungsbildung vollzieht sich dabei durch das Zusammenfügen von Stellen zu Abteilungen, von Abteilungen zu Abteilungen höherer Ordnung und so fort bis schließlich die Gesamtunternehmung als umfassendes Aufgabengesamt von Stellen und Abteilungen kombiniert worden ist." ²⁾ Analog führt nach Kosiol die sukzessive Zusammenfassung "von unteren Abteilungen zu Abteilungen höherer Ordnung schließlich zur Strukturierung der gesamten Unternehmung als oberster Organisationseinheit". ³⁾

Eine dergestalt vorgenommene Einfügung des 'Filialbetriebs' in die organisatorischen Gliederungseinheiten erlaubt es, die Organisationssysteme von Kosiol und Bleicher auf das Filialbetriebssystem zu übertragen, wobei im Zuge der Organisationssynthese bei Filialbetriebssystemen lediglich der Komplex Abteilung bzw. Instanz durch den noch höherrangigen Komplex Filialbetrieb ergänzt wird.

Dies wird auch an der von Kosiol vorgenommenen Unterscheidung in Einlinien- und Mehrlinieninstanzen deutlich, wobei im Falle der Mehrlinieninstanz die nachgeordnete Stelle von mehr als einer übergeordneten Stelle Weisungen empfangen kann ⁴⁾. Das von Kosiol selbst angeführte Beispiel nimmt Bezug auf eine Unternehmung mit

1) Terminologisch in Anlehnung an Kosiol, E.: a.a.O., S. 89 und S. 114.

2) Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben, a.a.O., S. 71.

3) Kosiol, E.: a.a.O., S. 27.

4) Vgl. ebenda, S. 110ff.

Filialbetriebssystem - gerade für den Filialbetrieb ist jedoch diese mehrfache Weisungsabhängigkeit geradezu typisch! Auch die von Bleicher vorgenommene idealtypische Unterscheidung der Zentralisation und Dezentralisation in sachlicher, formaler und persönlicher Hinsicht und mit Bezug auf die Mittel, die Zeit und den Raum ¹⁾ umschließt bei der letzten Unterscheidung bereits den Filialbetrieb, ohne diesen jedoch als solchen zu benennen.

Nachdem der Standort der Filialbetriebe in der Organisationsliteratur dargelegt wurde, sollen nunmehr die alternativen Synthesemöglichkeiten von Zentralisation und Dezentralisation, getrennt nach Struktur und Prozeß, erkennbar gemacht werden. Die jeweilige Zielsetzung des Filialbetriebssystems entscheidet dann in praxi über das Mehr oder Weniger an Zentralisation und Dezentralisation.²⁾

Unter räumlichem Aspekt ist die Antwort auf die Frage nach dem betrieblichen Strukturaufbau bereits vorgegeben: das Filialbetriebssystem intendiert bereits die Dezentralisation als Zielvorstellung, wobei das Maß der Dezentralisierung von rein pragmatischen Überlegungen und von Fakten bestimmt wird. Die für die Filialbetriebsbildung - als für die räumliche Dezentralisierung - maßgebenden Einflußfaktoren sind unternehmungsextern in Standortvorteilen und -intern in Einflüssen von den Funktionen der jeweiligen Unternehmung her zu suchen; auch rein faktische Gründe, subjektive Präferenzen des Unternehmers und Intentionen der Manager kommen hier in Betracht. Mit der Erklärung der Bestimmungsfaktoren der räumlichen Dezentralisation ist jedoch noch nicht die Ordnung der Aufgaben und, daraus fließend, die Ordnung der Kompetenzen geregelt.³⁾ Gerade die Filialbetriebsorganisation ist hier jeder

1) Vgl. Bleicher, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben, a.a.O., S. 57ff.

2) Vgl. Hellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage, a.a.O., S. 130.

3) Vgl. Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf. Stuttgart 1961, S. 8.

Gestaltung zugänglich: es sind sowohl auf geschäftlich sehr breiter Basis tätige Filialbetriebe vorhanden, die ohne weiteres als selbständige Unternehmungen weitergeführt werden könnten, aber auch Filialbetriebe mit Einschränkung nicht nur auf bestimmte Funktionen, sondern auf bestimmte Verrichtungen innerhalb dieser Funktionen. Entsprechend den jeweils verfolgten Intentionen lassen sich diese Filialbetriebsformen, bei fast völliger Abhängigkeit mit einem Minimum an eigenen Kompetenzen, umgekehrt aber auch bei fast völliger Selbständigkeit mit einem entsprechenden Kompetenzenkatalog gestalten. Diese Flexibilität der Gestaltung des Betriebsaufbaus ist bei Konzernen und konzernähnlichen Verbunden schon allein durch die dort de jure vorhandene rechtliche Selbständigkeit der Konzernglieder nicht gegeben - sie ist ein Spezifikum der Filialbetriebsorganisation.

Die Struktur der Unternehmung mit Filialbetriebsystem ähnelt der Struktur einer einzelnen Unternehmung mit ihren verschiedenen Stufen der Anordnungsbefugnis ; während dort jedoch der Instanzenzug von übergeordneten Stellen und Abteilungen zu nachgeordneten Stellen verläuft, überschreitet beim Filialbetriebssystem der Instanzenzug die betrieblichen Grenzen und verläuft von der Zentrale (meistens der Hauptniederlassung) zum mehr oder weniger nachgeordneten Filialbetrieb und evt. - soweit vorhanden - zu Filialbetrieben des Filialbetriebes. Innerhalb dieser zwei bzw. drei betrieblichen Rangordnungsstufen werden dann wieder die innerbetrieblichen Rangordnungsstufen durchlaufen. Auch die geläufige Ordnung von Linie und Stab läßt sich im Filialbetriebssystem virtuos variieren. Die Linienstellen können entsprechend ihrer jeweiligen Ausgestaltung direkte

Weisungen an sämtliche nachgeordnete Rangstufen erteilen, wobei jedoch mit der Überschreitung der betrieblichen Grenzen auch Kommunikationsschwierigkeiten, bedingt durch die räumliche Trennung, entstehen. Stabsstellen in ihrer beratenden Funktion sind auch in Filialbetrieben denkbar, wenngleich sie natürlich dominierend am Kopf des Instanzenzuges, also bei der Hauptniederlassung, zu finden sein werden.

Der Arbeitsablauf im Filialbetriebssystem wird weitgehend determiniert durch den Strukturaufbau, wobei Struktur ebenso wie der Ablauf unter der Bipolarität von Zentralisation und Dezentralisation stehen. "Dreht es sich bei der Ordnung der Zuständigkeit in erster Linie um die Grob- und Feinverteilung der Betriebsaufgabe und ihrer Gliedaufgaben, so dient die Ordnung des betrieblichen Arbeitsablaufs der wiederholten Erfüllung aller betrieblichen Glied- und Einzelaufgaben." ¹⁾ Entsprechend dem Charakter dieser betrieblichen Gliedaufgaben sind solche konstitutiver Bedeutung für die Gesamtunternehmung und solche rein situativer Bedeutung für einen bestimmten Teilbetrieb oder eine Teileinheit zu unterscheiden. ²⁾ Obwohl ein Großteil der konstitutiven Gliedaufgaben schon innerhalb der Organisation der Betriebsstruktur kompetenzmäßig geregelt werden müssen, bedürfen im betrieblichen Ablauf insbesondere die laufenden Investitionsentscheide einer Koordination durch die

1) Nordsieck, F.: a. a. O., S. 29.

2) Terminologisch in Anlehnung an Bleicher, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmensorganisation. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für E. Kosiol. Hrsg. E. Grochla. Berlin 1964, S. 129ff. Ähnlich Fischer, K.: a. a. O., S. 119ff, der von strategischen und taktischen Gliedaufgaben spricht.

Zentrale oder die Hauptniederlassung. Umgekehrt sind situative Teilaufgaben von geringerer Relevanz für die Gesamtunternehmung und stark von örtlichen Gegebenheiten und im Falle von Einkaufs- und Absatzfilialen auch von den Marktpartnern abhängig. Eine Dezentralisation in Teilbetriebe ermöglicht eine bessere Ausführung dieser Teilaufgaben durch eine flexible Anpassung an unternehmungsexterne Faktoren. Doch nicht nur unter dem Blickwinkel der Bedeutung der Teilaufgabe für die Gesamtheit oder nur für den Teilbetrieb lassen sich Gesetzmäßigkeiten in der Betriebsorganisation feststellen, auch einzelne Aufgabenbereiche tendieren als solche zur Zentralisation bzw. zu dezentralistischen Organisationsformen. Krähe diskutiert für den Konzernverbund sehr ausführlich und anschaulich die Vor- und Nachteile dezentralistischer bzw. zentralistischer Organisationsformen von Anlagewirtschaft, Forschung, Erzeugung, Belegschaft, Einkauf, Lagerwesen, Absatz, Finanzen, Rechnungswesen und Steuern ¹⁾: Als Resümee kann eine Tendenz zur Dezentralisation bei Aufgaben konstatiert werden, die unmittelbar leistungsbezogen sind, und umgekehrt eine Tendenz zur Zentralisation bei solchen, die verwaltenden Charakters sind. Dieses Ergebnis Krähes für den Konzernverbund kann auf den leistungswirtschaftlichen Verbund einer Unternehmung mit Filialbetrieben übertragen werden, lediglich mit der Einschränkung, daß alle Aufgabenbereiche mit betont finanzwirtschaftlich-rechtlichem Charakter schon alleine aufgrund der hier bestehenden Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekte der betreffenden Wirtschaftseinheiten zu einer zentralisierten Organisationsform in Ablauf und Struktur tendieren.

1) Vgl. Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe: a. a. O.
2. Auflage. S. 76ff.

Das Filialbetriebssystem, das begriffsimmanent bereits wesentliche dezentralistische Akzente setzt, bedarf zum Ausgleich dieses zentrifugalen Elementes auch stark zentralistischer Gestaltungsmomente mit zentripedalem Charakter, um ein Gleichgewicht zwischen Dezentralisation und Zentralisation als Voraussetzung für eine optimale Betriebsstruktur zu schaffen. Dieses in der amerikanischen Literatur als 'organizational equilibrium' benannte Gleichgewichtsproblem ¹⁾ tritt bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen besonders auffällig in Erscheinung; die Realisierung des organisatorischen Gleichgewichts in diesen Wirtschaftseinheiten ist dann nur durch eine, im Hinblick auf die räumliche Dezentralisation kompensatorisch wirkende, entsprechend zentralistische Gestaltung der Betriebsorganisation in Struktur und Ablauf möglich. ²⁾

2.) Filialbetriebsbildung als integrierter Bestandteil der Unternehmungspolitik

Der Auf- und Ausbau eines Filialbetriebssystems ist stets Teil der langfristigen Unternehmungspolitik, da die Bildung von Filialbetrieben eine Veränderung der betrieblichen Struktur, nicht unmittelbar des betrieblichen Prozesses, bewirkt. Eine ähnliche Auffassung vertritt Schäfer, der die betriebliche Struktur nicht alleine als durch den Gründungsakt festgelegt wissen will, sondern auch Erweiterungen der Un-

1) Vgl. March, J.G. u. Simon, H.A.: Organizations. New York 1958, S. 84ff; und im Anschluß hieran Altfelder, K.: Stabsstellen und Zentralabteilungen als Form der Organisation der Führung. Berlin 1965, S. 40ff.

2) Die das Organisationsproblem durchdringende Bipolarität von Zentralisierung und Dezentralisierung läßt keine eindeutigen Ergebnisse zu; einen Weg, um zu konkreten Aussagen zu gelangen, bietet die Typologie der Filialbetriebe, die deshalb die relevanten Organisationsformen mit umschließen muß.

ternehmung (und hierunter ist die Gründung von Filialbetrieben zu subsumieren!). einbezieht: in diesen Fällen spricht er von 'partiellen oder repetierenden Gründungen'. ¹⁾ Die Konsequenzen der Ralisierung derartiger Entscheidungen reichen weit in die Zukunft; kurzfristige Entscheidungen im Rahmen der Unternehmungspolitik sind demgegenüber Anpassungsentscheidungen unter Zugrundelegung der durch langfristige Entscheidungen fixierten Daten.

Die Unternehmungspolitik stellt eine Gesamtheit dar, die sich aus den unterschiedlichen Teilpolitiken und deren Koordination zusammensetzt. Wenn hier zur Systematisierung die Einteilung nach Mellerowicz herangezogen werden soll, so ist neben den funktionsbezogenen Teilpolitiken die Filialbetriebsbildung als nicht-funktionsbezogene Teilpolitik anzusehen. ²⁾

Alle diese Teilpolitiken stellen finales, d. h. zweckbezogenes Handeln dar, bei denen das Ziel zur Bewertung der Handlungsmöglichkeiten bei der Zielerreichung - also der Mittel - dient. Das Ziel selbst geht in diese Überlegung entweder als vorgegebenes Datum ein, oder es ist das Ergebnis einer Zielentscheidung. ³⁾

Wenn man davon ausgeht, daß das Ziel selbst das Ergebnis finalen Handelns, nämlich der Zielentscheidung ist, so wird die Relativität der Ziele deutlich - Biddingmaier spricht auch von einem Ziel-Mittel-Umschlag ⁴⁾. Eine Ordnung kann hier nur durch Schaffung einer Prio-

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. In: HdW. Band 1: Betriebswirtschaft. 1. Auflage. Köln und Opladen 1958, S. 36.

2) Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmungspolitik. Band 1. 2. Auflage. Freiburg 1963, S. 91.

3) Vgl. Biddingmaier, J.: Unternehmensziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964, S. 17.

4) Vgl. ebenda, S. 76.

ritätenskala der Ziele herbeigeführt werden.

Die Bildung von Filialbetrieben kann aufgrund des oben Gesagten sowohl als Ziel, aber auch als Mittel, d. h. als Zwischenziel für ein anderes Endziel angesehen werden, je nachdem, welcher Rang der Filialbetriebsbildung beigemessen wird. Steht sie in der Prioritätenskala weit oben, dann wird der Zielcharakter dominieren und die Bildung von Filialbetrieben wird mehr oder weniger zum Selbstzweck.¹⁾ Bei niedriger Rangstellung dieses Zieles wird dagegen der Mittelcharakter dominieren, beispielsweise zur Erreichung des höherrangigen Zieles der Unternehmungsexpansion.

Damit ist die Filialbetriebsbildung sowohl als Ziel als auch mit instrumentalem Charakter in eine Kette von vertikalen, d. h. höher- und niederrangigen Zielsetzungen, eingebettet. Daneben existieren gleichrangige Ziele, die wiederum Teil einer vertikalen Zielkette sind, so daß sich auch Beziehungen zwischen Zielsetzungen gleicher Priorität ergeben können: solche Zielsetzungen können beispielsweise das Ziel der Kostensenkung und die Verbesserung der Beschaffungsmöglichkeiten sein. In diesem Falle ist es dann Aufgabe der unternehmerischen Entscheidung, die drei gleichrangigen Ziele - Filialbetriebsbildung, Kostensenkung, Verbesserung der Beschaffungsverhältnisse - unter Vermeidung von Kollisionen untereinander zu verwirklichen. Es ist jedoch auch eine Zielkonstellation dergestalt denkbar, daß die Ziele Kostensenkung und Verbesserung der Beschaffung höheren Ranges als das Ziel der Filialbetriebsbildung sind. Dann wird die Filialbildung

1) Meistens wird die Filialbetriebsbildung jedoch nur Zwischenziel für die Gewinnmaximierung oder ähnliche primäre Unternehmungsziele sein!

zum Mittel der Zielrealisierung der höherrangigen, oben genannten Ziele. Auch Zielkonflikte mit anderen, gleich- oder höherrangigen Zielen sind denkbar: beispielsweise, wenn die Filialbetriebsgründung zur verbesserten, kostengünstigeren Beschaffung in einem Ausmaße zu zusätzlichen Ausgaben führt, daß das steuerpolitisch anzustrebende Ziel der Egalisierung der Jahresgewinne dabei in Frage gestellt wird. ¹⁾

Zweckmäßigerweise verdeutlicht man sich diesen Beziehungskomplex der Ziele und ihre Wandelbarkeit zu Mitteln zur Zielerreichung höherrangiger Ziele an dem Bild der Pyramide. Die Spitze dieser Pyramide wird gebildet durch die höchstrangige, primäre Zielsetzung, zB die Gewinnmaximierung, um dann von Stufe zu Stufe zu niederrangigeren Zielen überzugehen und dabei gleichzeitig die Basis, d.h. die Anzahl der Ziele zu vergrößern. Die Ziele niederer Rangstufe sind dabei stets nur Mittel der Zielerreichung von Zielen hoher Rangstufe usw. Entsprechend der individuellen Prioritätenordnung wird der Standort des Auf- und Ausbaus von Filialbetrieben in dieser Prioritätenskala festgelegt, ganz entsprechend auch der jeweils dominierende Mittel- oder Zielcharakter der Filialbetriebsbildung. ²⁾

3. Aktionsparameter der Gestaltung

Entsprechend der selbst gewählten Methode des analytischen Vorgehens sollen nachstehend die Aktionsparameter der Gestaltung von Filialbetriebssystemen als solchen und die hierbei vorhandenen Gestaltungsspielräume aufgezeigt werden. Ist schon innerhalb der Untersuchung jedes Aktionsparameters die Anzahl

1) Vgl. zur Ordnung der Unternehmungsziele Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966; insbesondere S. 94ff (komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele), S. 102ff (Ober-, Zwischen- und Unterziele) und S. 107ff (Primär- und Sekundärziele).

2) Vgl. auch die Stufen der Zweck-Mittel-Beziehung bei Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968, S. 39.

der Gestaltungsmöglichkeiten, bedingt durch den jeweils festzulegenden Gestaltungsspielraum, sehr hoch, so steigt die Anzahl der Gestaltungen ins Unermeßliche, wenn die Gestaltungen im Hinblick auf alle Aktionsparameter erfaßt werden sollen. Hier bietet einen übersehbaren, jedoch auch realitätsbezogenen Ausweg nur eine typologische Ordnung der Gestaltungen, für die jedoch die analytische Durchdringung des Problemkomplexes der Gestaltung von Filialbetrieben Voraussetzung ist.

a) Parameter im Bereich der Geschäftsleitung

Entsprechend der analytischen Arbeitsweise dieses Abschnitts sollen die alternativen Gestaltungen von Filialbetriebssystemen, und hier speziell die einzelnen Aktionsparameter der Gestaltung, deutlich gemacht werden. Eine der wichtigsten Einflußgrößen auf die Gestaltung der Unternehmung mit Filialbetriebssystem ist die Geschäftsleitung und deren Ausgestaltung. Der Geschäftsleitung eines Unternehmens kommt die Funktion zu, "der Unternehmung Ziele zu setzen" ¹⁾. Während das finanzwirtschaftliche Ziel in der maximalen oder gemäßigten Gewinnerzielung besteht, ist das leistungswirtschaftliche Ziel die Realisierung der Unternehmungsidee ²⁾. Im Hinblick auf diese Ziele ist Geschäftsleitung die Steuerung dieses finalen, kollektiven Handelns der in den Betrieben tätigen Personen.

Da es sich bei einem Filialbetriebssystem um einen leistungswirtschaftlichen Verbund von mehreren Wirtschaftseinheiten handelt, tritt die Frage der Leitungsbefugnis und deren Verteilung in den Vorder-

1) Langenegger, E.: Konzernunternehmungspolitik.
a. a. O., S. 24.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. a.a.O., S.48;
ähnlich Sandig, K.: Die Führung des Betriebes.
Stuttgart 1953, S. 15.

grund: Unter der Fragestellung 'wer leitet', ist zu klären

- der Problemkomplex der Geschäftsleitung der Gesamtunternehmung einschließlich ihrer Filialbetriebe
- die Struktur der Geschäftsleitung im Gesamtverbund
- die Ausstattung mit Kompetenzen der einzelnen Filialbetriebsleiter.

Die Leitung der Gesamtunternehmung mit ihren Filialbetrieben ist abhängig von der jeweils gewählten Rechts- oder Unternehmungsform. Bei Einzel-firmen, Einmann-GmbHs oder Einmann-AGs liegt eine monokratische Geschäftsleitung vor, die im Fall der Einzelfirma keiner Erläuterung bedarf. Im Falle der GmbH oder der AG wird dies dadurch möglich, daß der Eigentümer alleiniger Geschäftsführer der GmbH oder Vorstand der AG wird. Der für die AG obligatorische Aufsichtsrat wird dann von ihm eingesetzt; im Falle der GmbH wird dann zweckmäßigerweise überhaupt kein Aufsichtsrat vorgesehen. ¹⁾

Eine monokratische Geschäftsleitung kann jedoch auch dann gegeben sein, wenn einer der Geschäftsführer einer oHG mit alleiniger Geschäftsführungsbefugnis ausgestattet ist, oder wenn bei der GmbH nur ein Geschäftsführer bestellt ist, oder aber bei der KG durch die Person des Komplementärs. In diesen Fällen ist dann auch die Kapitalgeberfunktion ganz oder zum Teil von der Führungsfunktion getrennt.

Eine polykratische ²⁾ (oder kollegiale) Geschäfts-

1) Im Ergebnis ähnlich für den Konzern: Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe: a. a. O., 2. Auflage, S. 34.

2) Zu der verwendeten Terminologie der Führung: vgl. Pausenberger, E.: Der Konzernaufbau. a. a. O., S. 112ff.

leitung liegt bei Unternehmungen mit Filialbetrieben dann vor, wenn mehrere Gesellschafter bei der oHG gemeinsam, mehrere Geschäftsführer oder ein kollegialer Vorstand bei der AG die Geschäfte führen. Der Regelfall des Konzerns, daß dieser durch das herrschende Unternehmen geführt wird, kann hier außer Betracht bleiben, da die einzelnen Wirtschaftseinheiten im Filialbetriebssystem rechtlich unselbständig und Teil der Gesamtunternehmung sind; einzige Ausnahme wäre der Fall, daß ein Unternehmen mit Filialbetriebssystem seinerseits Teil eines Konzerns ist. Dieses Problem ist jedoch thematisch ausgeschlossen.

Bei der Untersuchung der Struktur der Geschäftsleitung im Verbund der Filialbetriebe sollen entsprechend den Usancen in der einschlägigen Literatur ein vertikaler und ein horizontaler Aspekt unterschieden werden. Der vertikale Aspekt ist Ausdruck des Subordinationsverhältnisses, der horizontale Ausdruck der Gleichordnung im Verbund der Filialbetriebe. In vertikaler Richtung werden die Maßnahmen - Weisungen und Anordnungen - der übergeordneten Stellen an die nachgeordneten Stellen weitergegeben. In der Regel ist das Filialbetriebssystem zweistufig, d.h. die Zentrale oder Hauptniederlassung ist den einzelnen Filialbetrieben übergeordnet; es sind jedoch auch Filialbetriebe von Filialbetrieben möglich, so daß sich dann ein sich über drei Stufen erstreckendes Nachordnungsverhältnis ergibt.¹⁾ Innerhalb dieses Instanzenzuges von Linienstellen sind auf den einzelnen Stufen wiederum Instanzenzüge vorhanden, die alle Maßnahmen von oben nach unten und in der Reaktion umgekehrt zu durchlaufen haben. Stabstellen werden vorwiegend auf der obersten Instanz, der Hauptniederlassung, eingerichtet und sind dort einer Linienstelle unterstellt. Auf nachgeordneter Stufe der

1) Vgl. S. 83ff (Morphologie der Filialbetriebssysteme) dieser Arbeit.

Instanzen, also bei den Filialbetrieben, sind Stabsstellen bei funktionaler Gliederung der Geschäftsleitung auf horizontaler Basis infolge der Überschaubarkeit der jeweiligen Aufgabenbereiche durch die entsprechende Linienstelle ohne praktische Bedeutung in der Wirtschaft. Legt dagegen eine nach Produkten oder Produktbereichen gegliederte horizontale Geschäftsleitungsstruktur vor, so sind Stabsstellen auch bei nachgeordneten Linienstellen denkbar.

Neben den schon erwähnten horizontalen Gliederungsmöglichkeiten nach Produktbereichen und Funktionen¹⁾, tritt die Aufteilung der Geschäftsleitungsbefugnis unter regionalem Gesichtspunkt vollkommen zurück; dominierend in der Praxis sind Kombinationen der genannten Prinzipien - Gliederung nach Produktbereich und Funktion. Die Gliederung der Geschäftsleitung auf horizontaler Basis - eingebettet in den vertikalen Instanzenzug der Rangstufen - wird selbstverständlich erst ab gewissen Größenordnungen der betreffenden Unternehmung mit Filialbetriebssystem erforderlich. Während selbst bei bescheidenen Größenordnungen von rechtseinheitlichen, zentralisierten Unternehmungen eine an den betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz ausgerichtete horizontale Gliederung der Geschäftsleitung feststellbar ist, die auch bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystem dominiert, sind Gliederungen der Leitungsorganisation nach Produktbereichen erst ab

1) Ähnlich für den Konzern: Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe: a. a. O., 2. Auflage, S. 60ff; Langenegger, E.: a. a. O., S. 47ff.
Für Unternehmungen mit Filialbetrieben vgl. Schmidt-Sudhoff, U.: Organisation und Führungskontrollen in dezentralisierten Unternehmen.
In: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für Hans Münstermann. Hrsg. W. Busse von Colbe u. G. Sieben. Wiesbaden 1969, S. 428ff.

relativ hohen Betriebsgrößenklassen in praxi realisiert. ¹⁾

In diesen Fällen wird das gesamte Leistungsprogramm eines Mehrproduktbetriebes in einzelne Produkte oder Produktbereiche zerlegt, es werden also kleinere Betriebsbereiche bis hin zu Einproduktbetrieben geschaffen, die "im Musterfall eine eigene Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsseite unter einheitlicher Verantwortung" ²⁾ haben. Eine nach Produkten gegliederte Geschäftsleitung weist alle Vorteile einer kleineren Organisationseinheit auf: Marktnähe, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, gesteigerte Eigeninitiative ³⁾. Parallel mit der nach Produkten gegliederten Geschäftsleitung wird dann auch ein nach dem gleichen Prinzip gegliedertes Filialbetriebssystem vorhanden sein, vor allen Dingen dann, wenn die neuen Produktbereiche durch Angliederung von vorher selbständigen Unternehmungen entstanden sind. Bei extrem hohen Betriebsgrößenklassen ist es denkbar, daß neben die schon horizontal nach Produktbereichen gegliederte Geschäftsleitung eine nochmalige Unterteilung nach Funktionsbereichen tritt, unter Umständen ergänzt durch ein dann ebenfalls dreistufiges Filialbetriebssystem. Dieser Fall wäre dann gegeben, wenn sich eine derartige 'division' zB eine eigene, für den Absatz der hergestellten Produkte zuständige Filiale angliedern würde.

Es verbleibt noch die alternative Stellung der Filialbetriebsleiter zu klären, "denn sie verkörpern die der Filiale übertragenen Kompetenzen, sie sind

1) Vgl. Berger, K.H.: Unternehmensgröße und Leistungsaufbau. Berlin 1968. S. 104ff.

2) ebenda, S. 136.

3) Ebenso Schmidt-Südhoff, U.: a. a. O., S. 429.

die Vertreter der Zentrale am Platze der Filiale." ¹⁾
Entsprechend den möglichen, unterschiedlichen Gestaltungen kann der Filialbetriebsleiter in einem unterschiedlichen Abhängigkeitsverhältnis zur Zentrale stehen: In Anlehnung an Lehmann hat dieses Abhängigkeitsverhältnis sowohl einen materiellen als auch einen formalen Aspekt. ²⁾

Die materielle Abhängigkeit ergibt sich unmittelbar aus dem Nachordnungsverhältnis gegenüber der Zentrale, dessen zentrale leistungswirtschaftliche Aufgabe auch den betrieblichen Prozeß im Filialbetrieb bestimmt. Diese Gesamtaufgabe ³⁾ der Einheiten des Filialbetriebssystems ist ursächlich für das Abhängigkeitsverhältnis des Filialbetriebes und greift in concretum auf alle betrieblichen Funktionen über; innerhalb dieses prinzipiellen Abhängigkeitsverhältnisses können jedoch die Kompetenzen des Filialbetriebsleiters unterschiedlich weit gesteckt sein. Das höchste Maß an Selbständigkeit für den Filialbetriebsleiter wird dann vorhanden sein, wenn die betreffende Unternehmung als AG organisiert ist und der Filialbetriebsleiter Mitglied des Vorstandes ist. Ähnlich im Selbständigkeitsgrad dürfte der Filialbetriebsleiter als Geschäftsführer einer GmbH, als geschäftsführender Gesellschafter einer oHG oder als Komplementär einer KG sein. Die beiden letzteren Fälle besitzen in praxi jedoch nur geringe Bedeutung; wenn die Wirtschaftspraxis trotzdem derartige Konstruktionen wählt, handelt es sich um typische Abstellpositionen der betreffenden Personen. Mit Ausnahme des Vorstandsmitgliedes war der Filial-

1) Mahringer, A.: a. a. O., S. 92.

2) Vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 44ff.

3) Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962, S. 42.

betriebsleiter in den vorstehenden Fällen gleichzeitig auch Geschäftsinhaber bzw. Geschäftsmithaber der Unternehmung. Filialbetriebsleiter können jedoch auch die gesetzlichen, vertraglichen oder statutarischen Vertreter des Geschäftsinhabers sein. Ganz pauschal wird man in diesen Fällen gegenüber jenen, in denen Miteigentümerschaft vorliegt, ein geringeres Maß an Kompetenzen und ein engeres Abhängigkeitsverhältnis konstatieren dürfen, da die räumliche Trennung des Filialbetriebes vom Hauptbetrieb rein faktisch die Einflußnahme und Kontrolle des Filialbetriebsleiters durch die Geschäftsleitung des Gesamtunternehmens verringert, das Risiko von Unregelmäßigkeiten ansteigt usw. Dem versucht man durch einen geringeren Umfang an Vertretungsmacht zu begegnen. Unter den handelsrechtlich-möglichen Konstruktionen weist der Einzelprokurist die stärkste Position auf; ihm folgt der Gesamtprokurist, wobei beide im Umfang ihrer Prokura auf einen Filialbetrieb beschränkt werden können, wenn im Falle der Zweigniederlassung deren Firma ein Zusatz beigefügt wird, der sie als Firma der Zweigniederlassung ausweist ¹⁾, oder wenn die Betriebe des Filialbetriebssystems unter verschiedenen Firmen betrieben werden ²⁾. Der Prokurist ist zu allen Willenserklärungen und Rechtshandlungen berechtigt, die der gewöhnliche Betrieb eines Handlungsgewerbes mit sich bringt. ³⁾ Schon abgeschwächt und insbesondere im Umfang der Vertretungsmacht auf die gewöhnlichen Geschäfte eines Filialbetriebes einschränkbar ist die Stell-

1) Vgl. § 50, Abs. 3, Satz 1 HGB.

2) Vgl. § 50, Abs. 3, Satz 2 HGB.

3) Vgl. § 49, Abs. 1 und Abs. 2 HGB.

lung des Handlungsbevollmächtigten. ¹⁾ Die schwächste Position des Filialbetriebsleiters liegt dann vor, wenn seine Vertretungsmacht nicht durch eine der Institutionen des Handelsrechtes bestimmt ist, sondern er nur arbeitsvertraglich bzw. rein faktisch mit der Leitung des Filialbetriebes betraut ist. Eine derartige, abhängige Konstruktion wird meist nur bei kleinen Verkaufsfilialen u. ä. möglich sein, da andere Filialbetriebsformen regelmäßig im üblichen Geschäftsverkehr ein Minimum an Vertretungsmacht nach außen besitzen müssen.

Die formale Abhängigkeit des Leiters des Filialbetriebes dokumentiert sich in der Abhängigkeit bei der Organisation, der Planung und der Kontrolle. ²⁾ Die Zentrale des Filialbetriebssystems, meistens die Hauptniederlassung, kann sich ebenso wie "eine Konzernspitze darauf beschränken, für die Konzernwerke (dies gilt auch für die Filialbetriebe der Verf.) allgemeine Richtlinien und Grundsätze aufzustellen und ihre Anwendung zu überwachen..... ". Eine Konzernspitze kann aber darüberhinaus auch die Ausführung bestimmter Aufgaben aus den Konzernwerken ausgliedern und in der Konzernhauptverwaltung zusammenfassen....." ³⁾. Zweifellos stellt die letztere Form der Geschäftsleitung die am häufigsten praktizierte dar und gilt in gleicher Weise für dezentralisierte, mehrbetriebliche Unternehmungen. Organisation, Planung und Kontrolle sind die für das betriebliche Verbundverhältnis und dessen Koordination besonders wichtigen Aufgaben und werden deshalb zentral durchgeführt. Dadurch begründen sie gleich-

1) Vgl. §§ 54, 55 HGB.

2) Ähnlich für die internationale Unternehmung:
Fischer, K.: a. a. O., S. 110ff.
Vgl. ferner Lehmann, H.: a. a. O., S. 45ff;
Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe: a. a. O.,
2. Auflage, S. 43.

3) ebenda, S. 42f.

zeitig das Abhängigkeitsverhältnis des Filialbetriebes von der Zentrale in allen damit verbundenen Fragen. ¹⁾

Die oben zuerst erwähnte Form der Geschäftsleitung, daß sich die Zentrale auf den Erlaß allgemeiner Richtlinien beschränkt und den im betrieblichen Instanzenzug nachgeordneten Filialbetrieben weitgehende Selbständigkeit in ihrer Geschäftspolitik beläßt, kommt dem Idealbild der pretialen Wirtschaftslenkung sehr nahe ²⁾. Der Selbständigkeit der Filialbetriebe steht in diesem Fall jedoch eine am jeweiligen Erfolg des Filialbetriebes orientierte Kontrollrechnung gegenüber, die für die Zentrale die notwendige Transparenz des betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesses schafft. Die Schwierigkeiten dieser, auf den ersten Blick bestechenden, betrieblichen Organisation beruhen jedoch darauf, daß sich Einflüsse auf den Erfolg des Filialbetriebes, die von den Zentralstellen des Verbundes ausgehen und die der Filialbetriebsleiter nicht zu vertreten hat, nur schwer von eigenen Entscheidungen isolieren lassen und deshalb die Aussagefähigkeit solcher Filialbetriebs-Erfolgsrechnungen beeinträchtigen. Am ehesten wird eine erfolgreiche pretiale Lenkung bei Handelsbetriebsfilialen durchzuführen sein; bei Unternehmungsabteilungen und Konzerngliedern sieht Schwarz die Möglichkeiten hierfür als sehr gering an ³⁾.

1) Ausführlicher zu diesem Abhängigkeitsverhältnis: vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 45ff.

2) Vgl. Schmalenbach, E.: Pretiale Wirtschaftslenkung. 2. Band: Pretiale Lenkung der Betriebe. Bremen 1948.

3) Vgl. Schwarz, H.: Die Problematik der pretialen Lenkung von Handelsfilialen. Ein Vergleich mit der Lenkung von Abteilungen und von Konzerngliedern. In: BFuP. 14. Jg. 1962, S. 491ff, speziell S. 500.

b) Parameter bei der Kapitaldisposition

Unter Kapitaldisposition im Hinblick auf die Filialbetriebe einer Unternehmung werden ebenso wie bei einer einbetrieblichen Unternehmung alle dispositiven Maßnahmen über das Kapital verstanden, "die im Leben einer Betriebswirtschaft auftreten, als nicht nur die Beschaffung des Kapitals, sondern auch die laufenden und außerordentlichen Finanzdispositionen aktiver und passiver Art....." ¹⁾.

Die Zielfunktion der Gesamtunternehmung ist bestimmend auch für die finanziellen Teilziele ²⁾, und dementsprechend entscheidet sich die Finanzierung eines Filialbetriebes ebenso wie die der Gesamtunternehmung innerhalb des Spannungsfeldes von Kapitalbedarf einerseits und der Finanzierungsmöglichkeiten zur Deckung des Kapitalbedarfs andererseits ³⁾. Ebenso wie bei der Gesamtunternehmung lassen sich auch bei Filialbetrieben Kapitaldispositionen unterscheiden, die von einer fixen und von einer flexiblen Kapitalausstattung sei es in Geld- oder Sachgüterform - ausgehen.

Mit der Ausstattung des Filialbetriebes mit Kapitalmitteln verbunden ist in der Regel eine Abnahme der Liquidität in der Gesamtunternehmung, falls dieser nicht gleichzeitig neue dispositive Kapitalmittel zugeführt werden. Die Ausstattung eines Filialbetriebes mit einem festen Kapital-

1) So für die Finanzierung Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, a.a.O., S. 28.

2) Vgl. Vormbaum, H.: Finanzierung der Betriebe. Wiesbaden 1964, S. 23f. Unter die von ihm genannten Teilziele lassen sich auch die Finanzierungsvorgänge im Zusammenhang mit Filialbetrieben subsumieren.

3) Vgl. Oettle, K.: Finanzwirtschaftliche Typen industrieller Unternehmungen - Fragen ihrer Nützlichkeit und ihrer Bildung. In: ZfbF, 17.Jg. 1965, N.F., Köln und Opladen 1965, S. 385.

bestand wird zweifellos für die Sicherung der Liquidität in der Gesamtunternehmung größere Probleme aufwerfen als eine dem jeweiligen Kapitalbedarf angepaßte Kapitalüberweisung. Keinesfalls darf dieser Vorteil hoher Flexibilität des Kapitaleinsatzes jedoch überbewertet werden, da sich in solchen Fällen immer ein filialbetriebsbezogener Egoismus zeigen wird, der zu unterschiedlichen Bewertungen des Kapitalbedarfes und damit zu Konflikten im Verhältnis Zentrale - Filialbetrieb führen wird. Ein weiterer Nachteil der fallweisen, flexiblen Kapitalausstattung besteht darin, daß auch rechnungstechnisch die Kapitalrendite der einzelnen Betriebe des Verbundes nicht mehr spezifiziert zu ermitteln ist. Selbstverständlich ist die Zuweisung eines festen Kapitalstockes an einen Filialbetrieb nur bei einer voll ausgebauten Filialbuchführung mit eigenem Jahresabschluß sinnvoll, die ihrerseits wiederum nur dann sinnvoll ist, wenn der Filialbetrieb kleinbetriebliche Größenordnungen überschritten hat und die Zunahme an fixen Kosten durch ein dezentralisiertes Rechnungswesen gegenüber der wesentlich verbesserten Transparenz der Kosten- und Ertragsvorgänge an Bedeutung zurücktritt.

Die Kapitalausstattung des Filialbetriebes bedeutet für die Geschäftsleitung des Unternehmens mit Filialbetriebssystem die Übernahme zusätzlicher Betriebs- und Unternehmungsrisiken; bei der Neugründung des Filialbetriebes kommen noch die vielfältigen Gründungsrisiken hinzu. Die Ausstattung des Filialbetriebes mit Kapital wird deshalb von der Risikobereitschaft der Geschäftsleitung und den zu erwartenden Renditesätzen abhängen: normalerweise wird das Kapital entsprechend dem Ausbau des Filialbetriebes sukzessive mit dem Bedarf zur

Verfügung gestellt werden, da die Höhe des tatsächlichen Bedarfes sich bei der Gründung des Filialbetriebes oftmals nicht abschätzen läßt. ¹⁾

Die Kapitalausstattung eines Filialbetriebes kann auch durch die Zurverfügungstellung von Grundstücken, Maschinen, wie überhaupt Sachkapital, erfolgen; in diesen Fällen erfolgt somit auch die Kapitalverwendungsdisposition durch die Zentrale. Während die Güter des Anlagevermögens und die zur Finanzierung nötigen Kapitalmittel einer präzisen Planung bei der Gründung des Filialbetriebes zugänglich sind, läßt sich der Kapitalbedarf für die Finanzierung des Umlaufvermögens nur mit dem Anlaufen der Geschäftstätigkeit des Filialbetriebes präziser feststellen - dann erst können Ist-Daten an die Stelle der Plandaten treten. Aus diesem Grund werden in praxi deshalb regelmäßig beide Formen der Kapitalausstattung eines Filialbetriebes nebeneinander eingesetzt: Das für die Anschaffung des Anlagevermögens nötige langfristige Kapital wird als feste Summe dem Filialbetrieb überlassen, während die kurzfristigen Gelder zur Finanzierung des Umlaufvermögens meist einer kurzfristigen Liquiditätsplanung durch die zuständigen Stellen der Zentrale unterliegen. ²⁾ Liquiditätsüberschüsse werden dann vom Filialbetrieb abgezogen bzw. umgekehrt, da die Sicherung der Liquidität auf kurze Sicht auch das wesentliche finanzwirtschaftliche Ziel einer Unternehmung mit Filialbetrieben ist; erst längerfristig treten dann Renditeüberlegungen in den Vordergrund.

Nach der Darstellung der alternativen Formen, in denen der Filialbetrieb mit Kapital ausgestattet werden kann, müssen noch die verschiedenen Auswirkungen auf den Filialbetrieb aufgezeigt werden, die aus der unterschiedlichen Finanzierungsform der

1) Vgl. auch Mahringer, A.: a. a. O., S. 91.

2) Ähnlich ebenda, S. 91.

Investitionen im Filialbetrieb durch die Gesamtunternehmung resultieren.

Entsprechend der in der Literatur herrschenden Meinung soll die Innenfinanzierung (Finanzierung durch Kapitalfreisetzung und durch Einbehalten von Gewinnen) der Außenfinanzierung gegenübergestellt werden. Die Finanzierung des Filialbetriebes aus Abschreibungen und aus Umschichtungen im Vermögensaufbau, auch die Innenfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen, ist für den Filialbetrieb nur dann möglich, wenn dem Filialbetrieb die Kompetenz über die Verwendung der Kapitalmittel zugestanden ist. Im allgemeinen wird dies einem Filialbetrieb nur beschränkt zugestanden werden, da durch den betrieblichen Verbund ja der Gewinn der Gesamtunternehmung maximiert werden soll, bis hin zum Extremfall des Verlustes bei Filialbetrieben. Nur durch eine, mehr zentralisierte Entscheidung über die Verwendung freiwerdender Kapitalmittel kann jedoch eine optimale Allokation des Kapitals und damit auch eine optimale Kapitalstruktur hergestellt und gesichert werden. Eine derartige Innenfinanzierung, sei es freigesetztes, vorher thesauriertes Kapital des Filialbetriebes oder der Gesamtunternehmung, hat in jedem Fall für den Filialbetrieb zunächst den großen Vorteil, keine Zinsausgaben zu verursachen - bei filialbetriebsextern zur Verfügung gestellten Mitteln ist meist nur ein kalkulatorischer Zinsaufwand zu berücksichtigen - und den Zwang zur Rückzahlung der Kapitalmittel zu genau fixierten Terminen in Wegfall zu bringen.

Die Außenfinanzierung stellt für den Filialbetrieb ein besonderes Problem dar, da infolge seiner mangelnden rechtlichen Selbständigkeit nicht er, sondern die Gesamtunternehmung Schuldner ist. Träger

der Außenfinanzierung ist somit in jedem Fall die Gesamtunternehmung. Es ist in diesem Fall stets ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zur Zentrale gegeben, das praktisch einer fallweisen Genehmigungspflicht der Außenfinanzierung durch die Zentrale nahe kommt. Obwohl im konkreten Finanzierungsfall der Filialbetrieb intern zur Begleichung der Zinskosten verpflichtet wird, obwohl die Vermögenswerte des Filialbetriebes als Sicherheit für das Fremdkapital dienen können, so bleibt doch die Gesamtunternehmung Schuldnerin und ist damit auch in vollem Umfang für die Verbindlichkeiten des Filialbetriebes haftbar. Dieses institutionelle Handicap stellt für die Expansion von Unternehmungen in der Form des Ausbaus von Filialbetriebssystemen eine zusätzliche Schwierigkeit dar, wenn die Kapitalmittel aus der Innenfinanzierung für das Wachstum der Filialbetriebe nicht ausreichen. Kommen hierzu noch die bekannten Finanzierungsnachteile bei personalen Unternehmungsformen oder diejenigen eines nicht ausreichend funktionsfähigen Kapitalmarktes in manchen Entwicklungsländern, so resultiert hieraus eine Verringerung der Expansionsmöglichkeiten durch Filialbetriebsbildung gegenüber der Angliederung selbständiger Wirtschaftseinheiten.

Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen sind jedoch gegenüber konzernähnlichen Verbunden von Unternehmungen auch finanzwirtschaftlich dadurch benachteiligt, daß die Möglichkeiten zur Gewinnverlagerung und zur Manipulierung der Gewinnrealisierung sehr viel weniger ausgeprägt sind. Dies wird besonders deutlich dann, wenn Filialbetrieb und Zentrale in verschiedenen Ländern liegen, zwischen denen kein

Doppelbesteuerungsabkommen existiert und die vom Filialbetrieb erzielten Gewinne dort verbleiben sollen. Dann hat eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft gegenüber einem Filialbetrieb, sei er nun Zweigniederlassung oder Hilfs- oder Nebenbetrieb, den Vorteil, "daß die von ihr erwirtschafteten Gewinne nur der Besteuerung im Gastland unterliegen, wohingegen die Gewinne einer Betriebsstätte (steuerrechtliche Umschreibung des Filialbetriebes - der Verf.) mit dem höheren der im Gastland oder im Land der Spitzeneinheit anzuwendenden Steuersätze belastet würden" ¹⁾. Unter den oben angegebenen Prämissen ist somit eine Tendenz feststellbar, ausländische Filialbetriebe zur Nutzung der steuerlichen Vorteile selbständiger Unternehmungseinheiten in Tochtergesellschaften umzuwandeln. ²⁾

Zieht man einen derartigen Vergleich zwischen Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen und Konzernen im nationalen Rahmen, so werden die Nachteile der Unternehmung mit Filialbetriebssystem bei der Gewinnmanipulation noch deutlicher. Während im Konzern selbständige Unternehmungen im Geschäftsverkehr untereinander schuldrechtlich verbindliche Kaufverträge schließen, wobei die dort enthaltenen Preise je nach deren Höhe Gewinnverlagerungen weg von oder zur liefernden Konzernunternehmung ermöglichen ³⁾, stellt die Unternehmung mit Filialbetriebssystem eine Rechtseinheit dar, der diese Beeinflussungsmöglichkeit versagt ist. Gibt man die Prämisse der nationalen Beschränkung auf, so bleiben der rechtseinheitlichen, dezentralisierten Unternehmung auch die

1) Küppersbusch, O. E.: Die Finanzpolitik.....
a. a. O., S. 186; vgl. ferner ebenda, S. 179.

2) Vgl. ebenda, S. 187.

3) Vgl. Niemann, U.: Probleme der Gewinnrealisierung innerhalb des Konzerns. Diss. Köln 1968, S. 37ff.

Möglichkeiten der Gewinnverlagerung zur Steuerersparnis in Niedrigsteuer-Länder versagt, wenn mit diesen Ländern kein Doppelbesteuerungsabkommen zur Gleichstellung von unselbständigen Betriebsstätten mit selbständigen Unternehmungen besteht. Da mit der Gewinnverlagerung durch niedrigere Verrechnungspreise an das Konzernunternehmen im Niedrigsteuer-Land auch eine, unter Umständen beträchtliche Zollkostensparnis verbunden sein kann, ist dieser Nachteil der rechtseinheitlichen, dezentralisierten Unternehmung besonders gravierend. Wirksame kapitaldispositive Maßnahmen zur Gewinnverlagerung sind nicht, bzw. mit ausländischen Filialbetrieben nur dann möglich, wenn diese selbständigen Unternehmungen gleichgestellt sind!

d) Aktionsparameter im Bereich des Rechnungswesens

Das Rechnungswesen stellt die rechnungstechnische Abbildung des betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesses in einer Unternehmung dar; damit ist es eine der wichtigsten Grundlagen für die Entscheidungen der Unternehmensführung. Daneben hat es den vielfältigen Bestimmungen des Handels- und des Steuerrechtes zu entsprechen, um die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung gegenüber Fiskus, Eigentümern, Gläubigern usw. sicherzustellen.

Das Rechnungswesen umfaßt die Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung und daraus resultierend Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz, ferner Kalkulation, Statistik und Planungsrechnungen. Während die Geschäftsbuchhaltung die Beziehungen der Unternehmung nach außen hin erfaßt, dient die Betriebsbuchhaltung der Transparenz und Festlegung innerbetrieblicher Vorgänge. Der besseren Praktikabilität halber wird heute in den meisten Betrieben keine Betriebsbuchhaltung nach den Prinzipien der doppelten

Buchführung mehr geführt, sondern stattdessen die bekannte Betriebsabrechnung in statistischer Form.¹⁾ Da damit auch der Charakter der Betriebsbuchhaltung als Zeitraumrechnung nach dem System der Doppik verloreninging, schlägt Schwarz eine Unterteilung in Geschäftsbuchhaltung und Bilanz einerseits und Betriebsabrechnung und Kalkulation (Kostenrechnung) andererseits vor.²⁾

Wenn Schwarz für den Konzern als leistungswirtschaftlichem Verbund selbständiger Unternehmungen fordert, die "Bilanz (sowie Erfolgsrechnung) nach den Grundsätzen aufzustellen, wie sie für konzernfreie Unternehmungen gelten"³⁾, so ist dies bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen infolge der Identität der finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären der beteiligten Betriebe und den bestehenden steuerrechtlichen und handelsrechtlichen Bestimmungen von selbst gesichert. Trotzdem ähneln sich die Spezifika des Rechnungswesens von Konzernen und rechtseinheitlichen, dezentralisierten Unternehmungen - nur die Zielsetzungen des Rechnungswesens verhalten sich in beiden Fällen konträr zueinander. Während beim Konzern durch die Einführung konsolidierter Erfolgsrechnungen und Bilanzen über das Einzelergebnis der Konzernunternehmung hinaus ein Gesamtergebnis und eine Gesamtbilanz angestrebt wird, sind Gesamtaussagen bei rechtseinheitlichen Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen durch zwingende Rechtsvorschriften automatisch gesichert. In diesen Fällen sollen Zwischenrechnungen für die einzelnen Betriebe der rechtsein-

-
- 1) Dies gilt auch im Falle der verbundenen Wirtschaftseinheiten: vgl. Marchand, J.P.: Konsolidierte Bilanz und Betriebsabrechnung der Holding. Bern 1949, S. 73f.
 - 2) Vgl. Schwarz, H.: Konzernrechnungswesen. Sammlung Poeschel. Band 28. Stuttgart 1963, S. 13f.
 - 3) ebenda, S. 16.

heitlichen Unternehmung zur Transparenz der Kosten- und Ertragslage des jeweiligen Filialbetriebes beitragen, wobei als Ziel interne, einzelbetriebliche Erfolgsrechnungen und Bilanzen angestrebt werden können. Cum grano salis läßt sich somit sagen, daß bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen die Arbeitsrichtung des Rechnungswesens zur Erreichung maximaler Transparenz des betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesses genau umgekehrt gegenüber Konzernen verläuft: Während dort, von den Einzelbilanzen ausgehend, eine konsolidierte Gesamtbilanz erstellt wird, geht die Arbeitsrichtung bei der einheitlichen Unternehmung mit Filialbetriebssystem von der Firmenbilanz ausgehend zurück in die Filialbetriebsbilanzen. Dies ist jedoch eine, vor allem aus kostenwirtschaftlichen Überlegungen in der Praxis nur schwer oder gar nicht realisierbare Maximalforderung.

Mit dem Postulat spezifizierter Teilrechnungen für die einzelnen Filialbetriebe braucht jedoch nicht eine entsprechende Dezentralisierung der Abteilung Rechnungswesen einhergehen. Ganz im Gegenteil kann es zweckmäßig sein, das Rechnungswesen als einen Teil der zur Zentralisierung neigenden Verwaltung auch organisatorisch als einheitliche Abteilung bei der Zentrale zu führen. Die Vorteile eines derartigen Vorgehens sind evident: Die einheitliche Erfassung erlaubt den kostengünstigsten Einsatz der Mikroverfilmung ¹⁾ und von Lochkarten- oder magnetbandgesteuerten Datenverarbeitungsanlagen ²⁾. Durch einheitliche

1) Vgl. Scheffcl, W.; Stein, R.: Mikrofilm, Organisation und Technik. Düsseldorf 1966.

2) Vgl. Aussebau für wirtschaftliche Verwaltung (Hrg.): Handbuch der Lochkarten-Organisation. Frankfurt/Main 1962; vgl. ferner Schweiker, K.F.: Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung. Wiesbaden 1967.

Kontierung und zentrale Datenerfassung sind kurzfristige Zwischenrechnungen, unter Umständen auch Vergleichsrechnungen zwischen einzelnen Filialbetrieben möglich. Durch die vor allem in Westeuropa entwickelten Kleinrechenanlagen läßt sich auch in kleineren und Mittelbetrieben, damit in Filialbetriebssystemen auch in größeren Filialbetrieben, eine betriebseigene Datenverarbeitungsanlage einsetzen.¹⁾

Die Anpassung der Rechnerkapazität und der Schnelligkeit peripherer Geräte an die spezifischen Einsatzgebiete bei kleineren Betrieben erlauben neuerdings auch hier einen wirtschaftlichen Einsatz.²⁾

Die Nachteile der vollständigen Zentralisierung resultieren aus der räumlichen Distanz zwischen Entstehung und Verarbeitung der Daten und der sich hieraus ergebenden zeitlichen Lücke; die sich bei Großbanken anbahnende Datenfernverarbeitung bietet Möglichkeiten, diesen time-lag jedoch zu verkürzen.

So wird die tatsächliche Zuordnung und Aufteilung des Rechnungswesens stets ein Kompromiß zwischen den individuell verschieden zu bewertenden Vor- und Nachteilen, rein faktischen Gegebenheiten, wie der räumlichen Distanz der Betriebe, und den verfolgten Intentionen der Geschäftsleitung sein. Dies gilt für die Frage der Dezentralisation und Zentralisation des Rechnungswesens in gleicher Weise wie für das Ausmaß, in dem Teilrechnungen für die einzelnen Betriebe durchgeführt werden.

-
- 1) Vgl. Hartmann, B.: Elektronische Datenverarbeitung für Klein- und Mittelbetriebe. Freiburg/Br. 1966.
 - 2) Zu Wirtschaftlichkeitsfragen bei EDV-Anlagen vgl. Hopperdietzel, W.: Wirtschaftlichkeitsrechnung für elektronische Datenverarbeitungsanlagen. Diss. Nürnberg 1967.

Da hier alternative Gestaltungsformen des Rechnungswesens in Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen aufgezeigt werden sollen, sollen die Gestaltungsmöglichkeiten anhand der beiden Pole Dezentralisation - Zentralisation und einer Mischform beider Prinzipien ¹⁾ dargestellt und dabei die genannten Bereiche Geschäftsbuchhaltung und Bilanz, Betriebsabrechnung und Kalkulation, Planungsrechnung und statistische Nebenrechnungen diskutiert werden. ²⁾

Die oben erwähnte Zentralisierungstendenz dürfte für den Bereich der Geschäftsbuchhaltung am ausgeprägtesten sein, da das Finanzwesen eine zentrale Durchführung zur Sicherung und Kontrolle von Liquidität und Rentabilität gebietet. Im Extremfall kann der Grundsatz der Zentralisation soweit gehen, daß ein Filialbetrieb, zB ein reines Auslieferungslager, nur ein Kassenbuch zur Bestreitung kleinerer, unvorhersehbarer Ausgaben führt und im übrigen direkt von Kunden eingehende Bestellungen selbst oder über die Zentrale zwar ausführt, die Ware ausliefert und die Rechnung schreibt, diese dann jedoch zum Versand an den Kunden und zur Verbuchung an die Zentrale weiterleitet. Die Begleichung der Rechnungen erfolgt in diesen Fällen direkt auf Kosten der Zentrale, so daß der Filialbetrieb vom Zahlungsverkehr vollkommen ausgeklammert bleibt. In der Regel werden dann in Form statistischer Zusammenfassungen über die Warenein- und -ausgänge von den Filialbetrieben zusätzliche

1) Ähnliche Einteilung Mahringer, A.: a.a.O., S.104ff.

2) In noch spezifizierter Form werden die einzelnen Teilrechnungen des industriellen Rechnungswesens besprochen bei:
Donatz, H.: Die Stellung des Rechnungswesens in der Organisation der industriellen Unternehmung und im Industriekonzern, Winterthur 1958, S. 38ff.

mengenmäßige Nebenrechnungen durchgeführt, die zur Kontrolle der buchhalterischen Erfassung der Warenbewegungen in der Zentrale dienen.

Da es für sehr weit räumlich getrennte Filialbetriebssysteme mit ganz erheblichen Schwierigkeiten verbunden wäre, wenn die Betriebsabrechnung zentral erfolgen würde und zudem für die Kostenverteilung meist eine intime Kenntnis der Abteilungsliederung und der Technologie des Produktionsprozesses nötig ist, kann dann die Betriebsabrechnung nur für einzelne Filialbetriebe oder die Filialbetriebe eines gewissen Gebietes gemeinsam durchgeführt werden. Voraussetzung für eine derartige, tiefgegliederte Betriebsabrechnung und eine ebensolche Erfolgsrechnung ist jedoch eine exakte Verrechnung der im Filialbetriebssystem erbrachten Leistungen auf die einzelnen Filialbetriebe bzw. auf Abteilungen derartiger Filialbetriebe. Diese Verrechnung auf die einzelnen Filialbetriebe dient in erster Linie dazu, "die Erfolgsrechnung der Teilbereiche gegeneinander abzugrenzen" ¹⁾. Brand gibt für das Beispiel des Bankbetriebes als Aufwandsverrechnungsarten die Aufwandsumlagen und den Aufwandsausgleich ²⁾, für die Ertragszurechnung die Zinsspaltung und die Gebührenspaltung ³⁾ an.

Am Filialbetrieb orientierte Ergebnisrechnungen sind insbesondere auf industriellem Gebiet dann außerordentlich schwierig, wenn die einzelnen Filialbetriebe untereinander fertigungsmäßig stark verflochten sind. Eine filialbetriebliche Ergebnisrechnung

1) Brand, H.: Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen im Bankbetrieb. In: BFuP, 9. Jg. 1957, S. 343.

2) Vgl. ebenda, S. 345ff.

3) Vgl. ebenda, S. 348ff.

muß deshalb die im Filialbetriebssystem erfolgten Leistungen erfassen und bepreisen ¹⁾; die Problematik dieser Aufspaltung des Gesamterfolges auf einzelne Bereiche macht Everling deutlich ²⁾.

Eine weniger straffe Form der Zentralisierung liegt dann vor, wenn der betreffende Filialbetrieb in Form eines Auslieferungslagers neben dem Kassensbuch noch Kunden- und Lieferantenbücher führt und evt. sogar die Zahlungen auf ein eigenes Bankkonto des Auslieferungslagers erfolgen. ³⁾ Die Gründe hierfür sind meist die bei größeren Entfernungen auftretenden Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Filialbetrieb und Zentrale. Bei derartigen Mischformen des Rechnungswesens von Filialbetrieben kann die Geschäftsbuchhaltung so weit dezentralisiert werden, daß für die Vollständigkeit lediglich das Hauptbuch mit dem Gewinn- und Verlustkonto und die Möglichkeit der Bilanzierung fehlt. ⁴⁾ In solchen Mischformen wird dann regelmäßig jedoch, schon zur Er-

-
- 1) Vgl. Everling, W.: Leistungsverrechnung zwischen Fertigung und Vertrieb. In: Kostenrechnungs-Praxis. Zeitschrift für Betriebsabrechnung, Kostenrechnung und -planung. Jg. 1958, Wiesbaden, S. 157.
Vgl. ferner Vogt, N.: Fabrikateerfolgsrechnung und Betriebsergebnisrechnung bei Großunternehmen mit mehreren Fertigungsbetrieben (Werken). In: Kostenrechnungspraxis. Zeitschrift für Betriebsabrechnung, Kostenrechnung und -planung. Jg. 1965, Wiesbaden 1965, S. 9ff.
 - 2) Vgl. Everling, W.: Die Bedeutung der internen Preisbildung für die Aussagefähigkeit von Betriebsergebnissen. In: BFuP, 14. Jg. 1962, Herne-Berlin 1962, S. 557ff.
 - 3) Vgl. hierzu an älteren Zeitschriftenaufsätzen:
Benten, H.: Einrichtung und Betrieb einer Großbankfiliale. In: ZfhF, 15. Jg. 1921, S. 161ff und S. 241ff.
Beike, J.: Organisation und Buchhaltung einer Großbankfiliale. In: ZfhF, 8. Jg. 1913/14, S. 162ff und S. 193ff.
Normann, A.: Die Buchhaltung einer Verkaufsfiliale für Linoleum, Lederteile und Wachstuch. In: ZfhF, 1. Jg. 1906/7, S. 93ff.
 - 4) Vgl. für den Bankbetrieb Cosmidis, B.: Die Filialerfolgsrechnung im Dienste der Bankleitung. Diss. Frankfurt/Main 1968.

folgskontrolle und zum zwischenbetrieblichen Vergleich im Filialbetriebssystem, bei der Zentrale diese Lücke im Rechnungswesen durch eine interne Gewinn- und Verlustrechnung und interne Bilanzerstellung geschlossen. Derartige, schon im Rechnungswesen weitgehend dezentralisierte Filialbetriebe weisen dann auch eine eigene Betriebsabrechnung auf, die durch eine Koordinationsstelle bei der Zentrale aufeinander abgestimmt werden. ¹⁾

Es verbleibt noch der andere Extremfall der fast völligen Dezentralisierung des Rechnungswesens im Filialbetriebssystem zu besprechen. Hier entspricht Geschäftsbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung bzw. Betriebsabrechnung eines Filialbetriebes mit einer Ausnahme völlig der Buchhaltung einer selbständigen Unternehmung: Es ist das Kapitalkonto des Filialbetriebes, das unter der Bezeichnung 'Hauptniederlassung' oder 'Zentrale' die kapitalmäßige Verflechtung mit der Zentrale sicherstellt. Dieses Konto entspricht dem Konto einer Einzelfirma, wird also in seiner Höhe von dem jeweiligen Gewinn oder Verlust der Geschäftsperioden beeinflusst. Warenlieferungen oder -käufe des Filialbetriebes von der Hauptniederlassung werden über die entsprechenden Kontokorrentkonten ebenso wie bei anderen Kunden oder Lieferanten abgewickelt. ²⁾ Um in diesen Fällen extremer Selbständigkeit der Filialbetriebe der Geschäftsbuchhaltung die nötige Gleichheit im Aufbau und Gleichartigkeit bei der Behandlung der Geschäftsvorfälle zu sichern, kann unmittelbar auf die einschlägige Literatur für den Konzern zurückgegriffen werden. ³⁾ Es empfiehlt sich in diesen Fällen bei der Hauptniederlassung eine übergeordnete Stelle einzurichten, die durch Herausgabe von verbindlichen Richtlinien und die stän-

- 1) Für Holding-Gesellschaften vgl. Marchand, J.P.: a.a.O., S. 81ff. Ebenso vgl. Mahringer, A.: a.a.O., S. 107, der allerdings noch von Betriebsbuchhaltung spricht.
- 2) Vgl. Mahringer, A.: a.a.O., S. 106.
- 3) Vgl. zB Arbeitskreis Prof. Dr. Krühe: a.a.O., 2. Auflage, S. 112ff.

dige Koordination der beteiligten Filialbetriebe die spätere Konsolidierung der Gewinn- und Verlustrechnungen und der Bilanzen sicherstellt. Daß derartig konzipierte Filialbetriebe auch kalkulatorisch und in der Betriebsabrechnung fast völlig selbständig sind, ergibt sich schon aus dem oben Gesagten. Bei der Ausgestaltung des Rechnungswesens handelt es sich um betriebsbezogene, rein pragmatische Entscheidungen, sodaß alternative Gestaltungen hier nur anhand der Prinzipien der Zentralisation, der Dezentralisation und einer Mischform beider Prinzipien dargelegt wurden. Ein näheres Eingehen auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Rechnungswesens im Filialbetriebssystem würde zu einer unübersichtlichen Kasuistik führen. Dies wird auch daran deutlich, daß im Schrifttum die Gestaltungsformen des Rechnungswesens nur geringe Berücksichtigung finden, da generell gültige Aussagen nicht möglich sind. Von den Bereichen des Rechnungswesens sind lediglich die Planungsrechnungen, hier wiederum vor allem die Finanzplanung von einer derartigen Dezentralisierung ausgenommen. Es wurde oben schon durch die totale kapitalmäßige Verflechtung des Filialbetriebs mit der Hauptniederlassung deutlich, daß nur aus der Sicht der übergeordneten Zentrale eine vollkommene Erfassung und möglichst weitgehende Deckung der Ein- und Ausgabenströme in bestimmten Zeitperioden möglich ist. Negative Diskrepanzen zwischen Ausgaben und Einnahmen können dann durch Aufstellung von Kreditplänen und der Schaffung entsprechender Kreditlinien überbrückt werden. Es versteht sich von selbst, daß diese zentrale Finanzplanung nicht den ansonst selbständig agierenden Filialbetrieben von oben aufoktroiert wird, sondern daß nur durch die Abstimmung der Interessen der beteiligten Filialbetriebe entsprechend den Direktiven eine auch in praxi realisierbare Finanzplanung zustandekommt. ¹⁾

d) Revision und Kontrolle im Filialbetriebssystem

Gerade bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen ist,

1) Vgl. Koch, H.: Finanzplanung. In: HdB. 2. Band. 3. Auflage. Stuttgart 1957/58, Sp. 1920.

bedingt durch die räumliche Dezentralisierung, die Transparenz des betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesses besonders gering. Während bei Konzernen die einzelnen Konzernunternehmungen - soweit diese nicht ihrerseits filialisiert sind - eine eigene Geschäftsleitung am gleichen Orte aufweisen, sind es in den einzelnen Filialbetrieben nachgeordnete Verwaltungsorgane und mittlere bzw. untere Stellen des Managements, deren Tätigkeit einer ständigen Prüfung auf die jeweilige Zieladäquanz bedarf. Die Unternehmensführung im Filialbetriebssystem braucht somit in ganz besonderem Maße Überwachende Maßnahmen, um die Realisierung der von ihr im Rahmen der Unternehmenspläne gesetzten Ziele und die Vermeidung von Störungen und Fehlerquellen sicherzustellen. ¹⁾

Das interne Überwachungssystem soll im wesentlichen die beiden Instrumente Kontrolle und interne Revision umfassen ²⁾; auf spezifische Kontrollmethoden in nach Produktbereichen dezentralisierten Unternehmungen wird am Schluß eingegangen ³⁾. Unter Kontrolle sollen alle Maßnahmen verstanden werden, die der laufenden Überprüfung der gesamten Unternehmungstätigkeit dienen. ⁴⁾ "Kontrolle ist die in das System eingebaute ständige oder zeitweilige

-
- 1) Vgl. Löffson, U.: Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. In: Die Wirtschaftsprüfung. 22. Jg. 1969, S. 389. Er bezeichnet die Überwachung als dritte Funktion des dispositiven Faktors - neben Planung und Realisation der Faktorkombination.
 - 2) Vgl. Minz, G.u.W.: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1968, Düsseldorf 1968, S. 841ff.
 - 3) Langenegger, E.: a.a.O., S. 32ff nennt für den Konzern - und dies ist auf die Unternehmung mit Filialbetriebssystem übertragbar - als weitere Kontrollinstrumente eine die Kontrollzwecke berücksichtigende Ausgestaltung des Rechnungswesens und die sogenannte Betriebsanalyse. (vgl. S. 44f.)
 - 4) Brimberg, A.: Aufbauorganisation der internen Revision in tiefgegliederten Unternehmungen und Konzernen. Berlin 1962, S. 16 unterscheidet darüberhinaus die Kontrolle als zeitpunktbezogene Zustandsprüfung und die Überwachung als die Summation dieser Kontrollen, die dann zeitraumbezogen ist.

Überwachung innerhalb des laufenden Arbeitsprozesses oder daran anschließend durch Personen, die für den jeweiligen Arbeitsbereich verantwortlich sind oder durch von ihnen Abhängige. Dazu gehört auch die in das System eingebaute automatische Überwachung." ¹⁾ Die Revision ist dem Kontrollsystem übergeordnet und wiederholt - sprachgemäß - als übergeordnete Instanz im Nachhinein die Kontrollmaßnahmen, bzw. überprüft ihrerseits die Effizienz der laufenden Kontrolle. ²⁾ Diese Prüfungen sollen durchgeführt werden von "Personen, die von dem zu prüfenden Verantwortungsbereich unabhängig sind, sei es *de jure* oder *de facto* oder beides" ³⁾. Gemäß dieser Unterscheidung nach der Unabhängigkeit trennt man die externe von der internen Revision; mit Zuschnitt auf das Filialbetriebssystem bedeutet dies, daß die externe Revision nicht nur extern aus der Sicht des Filialbetriebes, sondern unternehmungsextern, d. h. von unternehmensfremden Prüfungspersonen durchgeführt wird. ⁴⁾

Doch zunächst zu der laufenden Kontrolle im Filialbetriebssystem. Da es sich hier um direkt am Ort der Geschäftsvorgänge anknüpfende Kontrollmaßnahmen handelt, muß die laufende Kontrolle dezentralisiert in den einzelnen Filialbetrieben erfolgen, sei es in kleineren Filialen der Filialbetriebsleiter, der diese Funktion mit ausführt, oder in größeren Filialbetrieben eine eigens hierfür eingesetzte Person oder gar Abteilung. Dadurch kann der re-

1) Ballmann, W. - Blohm, H. - Grun, H. - Kotthaus, H. - Traub, W.: Unternehmungsprüfung. München 1962, S. 20.

2) Vgl. Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung. Wiesbaden 1969, S. 166.

3) Hasenack, W.: Theorie und Praxis der Prüfung im Betrieb, insbesondere die Abgrenzung von Revision und Kontrolle. In: Die Wirtschaftsprüfung. 8. Jg. 1955, Nr. 18, S. 420ff.

4) Vgl. Wysocki, K. von: Moderne Betriebswirtschaftslehre und interne Revision. In: Zeitschrift für interne Revision. 4. Jg. 1969, S. 72.

lativen Intransparenz von Zahlungsvorgängen und Warenbewegungen im Filialbetriebssystem wirksam begegnet und insbesondere eine unter Umständen durch später erfolgende Revisionen nicht mehr mögliche Feststellung des verantwortlichen Filialbetriebes oder dessen Abteilung vermieden werden. Auch die bei der Kontrolle gegebene Chance, Fehldispositionen oder Unregelmäßigkeiten ohne oder mit geringer zeitlicher Verzögerung zu erkennen, verhindert ein Umsichgreifen im Filialbetriebssystem und damit eine Kumulation des Schadens. Die laufende Kontrolle zur Überwachung der Plandaten durchläuft somit den hierarchischen Instanzenzug der Unternehmung von unten nach oben, genau umgekehrt gegenüber den von den jeweils oberen Instanzen den unteren Instanzen vorgegebenen Plandaten. ¹⁾ Das Kontrollverfahren beruht meist auf dem Vergleich der Ist- mit den Soll-Vorstellungen oder Plänen, wobei im Filialbetriebssystem auch zwischenbetriebliche Vergleiche anhand der bekannten betriebswirtschaftlichen Kenndaten möglich sind. Gerade bei Kontrollmaßnahmen durch zwischenbetriebliche Vergleiche bedarf es jedoch einer sorgfältigen Isolierung aller jener Maßnahmen und Entscheidungen, die filialbetriebsextern getroffen wurden, jedoch in ihren Auswirkungen auf die Vergleichsdaten des betreffenden Filialbetriebes Einfluß hatten.

Die Revision fußt gegenüber der laufenden Kontrolle zwar im wesentlichen ebenfalls auf Soll- und Istvergleichen ²⁾, bezieht sich jedoch auf Daten der Vergangenheit. Sie ist gegenüber der mehr oder weniger simultanen Kontrolle retrospektiv. Die inter-

1) Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 126f.

2) Vgl. Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung. a. a. O., S. 166.

ne Revision kann bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen einmal filialbetriebsintern sein, sie kann jedoch auch, zumal Revisionen ja in sporadischen Abständen durchgeführt werden, durch Revisionsorgane der Zentrale erfolgen. Nicht zuletzt ist dies wiederum eine Funktion der jeweiligen Größen der Filialbetriebe und der Filialbetriebssysteme: In kleineren Filialbetrieben und nur wenige Filialbetriebe umfassenden Filialbetriebssystemen wird die interne Revision entweder in Personalunion von dem Leiter des Filialbetriebes oder von einem von der Zentrale beauftragten, unternehmensinternen Revisor durchgeführt, der diese Funktion ebenfalls in Personalunion mit anderen Funktionen ausübt. Mit steigender Größe des Filialbetriebssystems wird dann an dessen Stelle eine eigene Revisionsabteilung für die Gesamtheit der Filialbetriebe treten, bzw. es können im Extremfall sogar eigene Revisionsabteilungen bei den Filialbetrieben errichtet werden.

Die interne Revision ist zu definieren als Organ einer Unternehmung, das gewisse Überwachungsfunktionen über andere Abteilungen oder Filialbetriebe desselben Unternehmens wahrnimmt. ¹⁾ Die Aufgaben der internen Revision bei Unternehmungen mit Filialbetriebssystem decken sich mit jenen einer einbetrieblichen Unternehmung, nur kommt ihr in mehrbetrieblichen Unternehmungen als Ergänzung der laufenden Kontrollen eine gestiegene Bedeutung zu, da die räumliche Separierung der Filialbetriebe von der Zentrale die Kommunikationsmöglichkeiten verringert, und die interne Revision hierzu eine Kompensationsmöglichkeit bietet. Die interne Revision nimmt in zwei Hauptrichtungen Einfluß auf den betrieblichen

1) Vgl. Institut für interne Revision, e.V., Frankfurt/Main: Aufgaben und Praxis der internen Revision. München 1959, S. 13.

Prozeß: Einmal wacht sie über die Ausführung der Anweisungen und Richtlinien der Geschäftsleitung in den einzelnen Abteilungen und Filialbetrieben, zum andern kann sie jedoch den übergeordneten Stellen Hinweise und Anregungen für In- oder Praktikabilität dieser Maßnahmen geben ¹⁾. Da es sich um rein interne Überprüfungen handelt, können im Rahmen interner Revisionen auch solche Vorgänge geprüft werden, in die man externen Revisoren aus Publizitäts- oder anderen Gründen keinen näheren Einblick gewähren will.

Besondere Beachtung kommt der Koordination der Tätigkeit interner und externer Revisoren zu, um Überschneidungen der Tätigkeit im Filialbetriebssystem und damit Ineffizienz zu vermeiden. Während die externe Revision bei einbetrieblichen Unternehmungen in der Form von Kapitalgesellschaften meist auf gesetzlichen Bestimmungen des Gläubigerschutzes beruhen ²⁾, kommt bei mehrbetrieblichen Unternehmungen aller Rechtsformen der gleiche Schutzgedanke rein faktisch aus der Sicht der Zentrale den Filialbetrieben gegenüber zum Tragen, obwohl sie de jure Eigentum der betreffenden Unternehmung sind. In diesen Fällen kommt der externen Revision über die Prüfung aller Maßnahmen auf ihre Übereinstimmung mit den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen ³⁾ die Aufgabe zu, als Ergänzung der internen Revision zu fungieren ⁴⁾. Im Falle mehrbetrieblicher Unternehmungen, bei denen Zentrale und Filiale in verschiedenen Rechtsordnungen liegen, hat die externe Revision

1) Vgl. Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung. a. a. O., S. 175f.

2) Diese resultieren aus der Trennung von Kapitalgeber und Geschäftsführungsbefugnis bei Kapitalgesellschaften.

3) Vgl. Blohm, H.: Organisation, Information..... a. a. O., S. 177.

4) Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 138.

die Entsprechung der Tätigkeit des Filialbetriebes mit den ausländischen Rechtsvorschriften sicherzustellen. Dies ist mit Sicherheit nur dann erreichbar, wenn dieser Revisor aus dem betreffenden Land des Filialbetriebes selbst kommt, da nur dann eine ausreichende Kenntnis der Sprache, der Gesetze und der Handelsbräuche vorausgesetzt werden kann. ¹⁾

Die genannten Kontrollinstrumente - laufende Überwachung, interne und externe Revision - repräsentieren das übliche Kontrollinstrumentarium ein- und mehrbetrieblicher Unternehmungen. Für bestimmte Betriebstypen ²⁾, zB im Falle der weitgehenden Verselbständigung eines Produktbereiches in der Form eines Filialbetriebes mit eigener Gewinnermittlung ³⁾, ergeben sich weitere Kontrollinstrumente in Form der Budgetierung ⁴⁾, der periodischen Leistungsbewertung ⁵⁾ und des sogenannten Management by objectives ⁶⁾. Für den Filialbetrieb haben sie nur dann Bedeutung, wenn er weitgehend, auch leistungswirtschaftlich, wie ein selbständiges Unternehmen agieren kann; im Falle des für den Filialbetrieb typischen leistungswirtschaftlichen Verbundes mit anderen Filialbetrieben und der Zentrale sind infolge rechnungstechnischer Abgrenzungsschwierigkeiten jedoch Gestaltungen als sogenannte profit centers nur schwer möglich.

1) Vgl. Fischer, K.: a. a. O., S. 139f.

2) Siehe dazu Stupka, J.: Die Bedeutung der Bildung von Betriebstypen für die Planung und Vorbereitung externer Revisionen. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Festschrift für Reinhold Henzler. Hrsg. K. Alewell. Wiesbaden 1967, S. 101ff.

3) Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O., S. 436, bezeichnet diesen Filialbetriebstyp als profit center.

4) Vgl. ebenda, S. 436ff.

5) Vgl. ebenda, S. 438f.

6) Vgl. ebenda, S. 439ff.

V. FILIALBETRIEBSSYSTEM UND WIRTSCHAFTSORDNUNG

1.) Abhängigkeit von der Wirtschaftsordnung?

Das Problem der Abhängigkeit ist ein doppeltes. Es ist einmal zu prüfen, ob von der Wirtschaftsordnung Einflüsse auf Wirtschaftseinheiten ausgehen, die als Filialbetriebe einer rechtseinheitlichen Unternehmung miteinander verbunden sind, und umgekehrt, ob die Existenz solcher spezifischer Verbundformen Einfluß auf die Wirtschaftsordnung als solche nehmen kann. Unter Wirtschaftsordnung wird der ökonomische background der betreffenden Volkswirtschaft im Sinne Walter Euckens verstanden. ¹⁾ Nicht für Verbunde von Wirtschaftseinheiten, sondern für den einzelnen Betrieb ist dieser Problembereich in der Literatur unter dem Schlagwort der Systemdifferenz bzw. Systemindifferenz des Betriebes breit diskutiert worden. Hierauf soll nur insoweit eingegangen werden, als dies für die spezifischen Probleme der Systemdifferenz bzw. Systemindifferenz von rechtseinheitlichen Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen nötig ist.

Da Rieger im Verhältnis Unternehmung - Betrieb die Subordination des Betriebsbegriffes unter den der Unternehmung vornimmt ²⁾, stellt für ihn der Betrieb einen systemindifferenten Tatbestand dar, der Betrieb ist das Vehikel der Unternehmung ³⁾. Gutenberg sieht in der Unternehmung nur eine wirtschaftsordnungsspezifische Erscheinungsform des Betriebes - Betrieb ist also Oberbegriff - und entsprechend konstituiert sich der Betriebsbegriff so-

1) Vgl. Eucken, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. 8. Auflage. Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 50ff.

2) Vgl. zu den möglichen Kombinationen beider Begriffe: Grochla, E.: Unternehmung und Betrieb. a. a. O., S. 583ff.

3) Vgl. Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. a. a. O., S. 40f.

wohl aus systemdifferenten als auch aus systemindifferenten Tatbeständen.¹⁾ Bei einem dualen Verhältnis der beiden Begriffe, wie es dieser Arbeit zugrundeliegt, münden die systembezogenen Tatbestände in den finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekt und die systemindifferenten Tatbestände in den leistungswirtschaftlichen Aspekt.²⁾ Eine Abhängigkeit von der Wirtschaftsordnung ist somit nur über den finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekt möglich, der betriebliche, leistungswirtschaftliche Aspekt ist dagegen prinzipiell frei von einer derartigen Abhängigkeit.³⁾⁴⁾ Dies ist nun für die rechtseinheitliche Unternehmung mit Filialbetriebssystem zu untersuchen.

Unter finanzwirtschaftlich-rechtlichem Aspekt ergeben sich keine Unterschiede zur rechtseinheitlichen, einbetrieblichen Unternehmung; die Spezifika der Unternehmung mit Filialbetriebssystem liegen nur auf leistungswirtschaftlichem Gebiete. Umgekehrt wird gerade der finanzwirtschaftlich-rechtliche Aspekt der beteiligten Wirtschaftseinheiten zum Unterscheidungsmerkmal gegenüber Konzernen, also den Verbunden von selbständigen Unternehmungen. Während mit diesen Verbundformen übereinstimmend auf leistungswirtschaft-

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. a. a. O., S. 44f.

2) Vgl. zB Schäfer, E. : Die Unternehmung. a. a. O., S. 104: "Betriebe gibt es in jeder Wirtschaftsverfassung." Bei Schäfer wird allerdings trotzdem (vgl. S. 102f) ein Subordinationsverhältnis des Betriebsaspektes unter den Unternehmungsaspekt vorgenommen!

3) Die Ursache dieser begrifflichen Divergenzen, nämlich die Bildung dieser Begriffe auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen ist sehr deutlich dargestellt bei: Kiltthau, M.: Die Systemindifferenz des Betriebes. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für Wilhelm Rieger. Hrsg. J. Pettel u. H. Linhardt. Stuttgart 1963, S. 21ff.

4) Dies steht im Gegensatz zu der von Gutenberg vorgenommenen Unterscheidung zwischen Autonomieprinzip und Organprinzip. Da das Organprinzip jedoch Ausfluß des Volkswirtschaftsplanes mit Gesetzescharakter ist, erscheint dieses Vorgehen erlaubt. Vgl. Gesetzblatt der DDR, Jg 1970, Teil II, Nr. 100, S. 731ff.

lichem Gebiet ein Verbundverhältnis vorliegt, unterscheidet sich die rechtseinheitliche, gegliederte Unternehmung von dem Konzern durch die Identität der Finanzwirtschaft und die Zugehörigkeit, zur gleichen Rechtsperson.

Bei kritischer Würdigung dieses Sachverhaltes kann gesagt werden, daß die Spezifika des leistungswirtschaftlichen Verbundes im Filialbetriebssystem somit unabhängig von dem volkswirtschaftlichen background sind. Allerdings steht die rechtseinheitliche Unternehmung mit Filialbetriebssystem ebenso wie andere Verbundformen oder die einbetriebliche Unternehmung über den finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspekt in Abhängigkeit von der jeweiligen Wirtschaftsordnung, so daß die hieraus für das Filialbetriebssystem sich ergebenden Konsequenzen anhand der idealtypischen Wirtschaftssysteme 'Verkehrswirtschaft' und 'Zentralgeleitete Wirtschaft',¹⁾ besprochen werden sollen.

2.) Filialbetriebssysteme in der Verkehrswirtschaft

Die Koordination der Wirtschaftspläne der beteiligten Unternehmungen und der Haushalte erfolgt im System der Verkehrswirtschaft durch den Preismechanismus, der die effektive Nachfrage und das Angebot auf den Märkten aufeinander abstimmt. Voraussetzung für das Funktionieren dieses idealtypischen Systems der Verkehrswirtschaft ist eine möglichst vollkommene Konkurrenz²⁾. Da Märkte vollkommener Konkurrenz durch

1) Terminologisch in Anlehnung an Eucken, W.: Die Grundlagen a. a. O., S. 78ff.

2) Vgl. zum System der Verkehrswirtschaft : Eucken, W.: Die Grundlagen.... a. a. O., S. 87ff; zur Lenkungsfunktion der Preise : derselbe: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen und Bern 1955, S. 155ff.

das Vorhandensein vieler Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet sind, wird tendenziell jedes Filialbetriebssystem und jeder neue Filialbetrieb, der durch An-gliederung - also einer Form integrativer Expansion! - entsteht, zur Minderung der Wettbewerbssituation beitragen. Im Extremfall, wenn man wie Liefmann in der Trustbildung den Ausdruck einer monopolistischen Marktbeherrschung sieht ¹⁾, dient gerade der Aufbau eines Filialbetriebssystems zur Ausschaltung des Preismechanismus und zur einseitigen Preisfixierung. In am System der Verkehrswirtschaft orientierten realen Wirtschaftsordnungen wird deshalb der Staat durch gesetzgeberische Maßnahmen eingreifen, um das Funktionieren des Wettbewerbs und das Spiel des Preismechanismus sicherzustellen ^{2) 3)}. Rechtseinheitliche Unternehmungen mit Filialbetriebssystem weisen einen noch höheren Konzentrationsgrad als der Konzern auf, da die finanzwirtschaftlich-rechtlichen Sphären der beteiligten Betriebe bereits einheitlich sind, so daß ihnen die besondere Aufmerksamkeit des Wettbewerbsrechts zukommt. Gerade in letzter Zeit wurde jedoch im Zuge des Abbaus

-
- 1) Vgl. Liefmann, R.: Kartelle... a. a. O., 7. Auflage, S. 207ff.
 - 2) Vgl. zB Voigt, F.: Unternehmungszusammenschlüsse. (III.) Staatliche Politik. In: HdSW. Band 10. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 565ff; Curti, E.: Das Antitrustrecht der Vereinigten Staaten von Amerika. Zürich 1955, insbesondere den Anhang auf S. 103ff mit der amerikanischen Anti-Trust-Gesetzgebung.
 - 3) Vgl. für die B.D das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. 7. 1957, BGBl 1957, 1081, auch Magna Charta der Marktwirtschaft genannt, und die Änderungsvorschläge des wissenschaftlichen Beirats beim Bundeswirtschaftsministerium: Bericht über Änderungen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Bundestagsdrucksache IV / 1617, Bonn 1962, S. 88ff.

der Zollschränken und der verstärkten internationalen Arbeitsteilung auch das Umgekehrte gefordert, nämlich eine Stärkung der Wettbewerbsposition europäischer Unternehmungen durch Fusion, um den weit größeren Unternehmungseinheiten in den Vereinigten Staaten ein ebenbürtiger Wettbewerber zu sein. An diesen konträren Bestrebungen wird die wirtschaftspolitische Antinomie deutlich, die sich durch die Existenz und Ausdehnung von Unternehmungen mit Filialbetriebssystemen ergibt.

Neben diesen Einflüssen, ausgehend von den Filialbetriebssystemen auf die Wirtschaftsordnung, sind auch umgekehrt Einflüsse von der Wirtschaftsordnung auf die Filialbetriebssysteme vorhanden. Die Einheit der Filialbetriebe einer rechtseinheitlichen Unternehmung ist in einer verkehrswirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung der Eigenplanung der betreffenden Unternehmung unterworfen, die Planung erfolgt unternehmensintern.¹⁾ Obwohl die einzelnen Filialbetriebe das Filialbetriebssystem konstituieren und sie der gleichen Unternehmung angehören, muß doch festgehalten werden, daß in der gegliederten, rechtseinheitlichen Unternehmung im Gegensatz zur ungegliederten Unternehmung die Planung dann betriebsexternen Charakter trägt: diese wird in der Verbundzentrale durchgeführt²⁾. Insofern liegt eine Parallele zu der betriebsexternen Planung in zentral geleiteten Wirtschaftssystemen vor.

-
- 1) Vgl. Grochla, E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung - das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1954, S. 34f - unter Anpassung an die hier verwendete Terminologie.
 - 2) Im Ergebnis analog, aufgrund der verwendeten Termini verbal gerade umgekehrt: vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 64f.

3.) Filialbetriebe in zentralgeleiteten Wirtschaftssystemen

Während die Filialbetriebssysteme in verkehrswirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen jedoch als Ganzheit intern, lediglich für den einzelnen Filialbetrieb extern, ihre Wirtschaftspläne aufstellen und durchführen konnten, erfolgt die Planung in zentralgeleiteten Wirtschaftssystemen durch staatliche Zentralstellen - also nicht nur extern im Hinblick auf den einzelnen Filialbetrieb, sondern auch extern im Hinblick auf das gesamte Filialbetriebssystem! ¹⁾

"Indem die gesamtwirtschaftliche Plankonzeption als Ausdruck bewußter Koordinierung an den Anfang tritt, nehmen die Pläne der einzelnen Betriebe sekundären Charakter an, sie sind aus dem umfassenden volkswirtschaftlichen Projekt abgeleitet." ²⁾

Es ist also genau der umgekehrte Verlauf der Planung wie in verkehrswirtschaftlichen Systemen, nämlich daß die volkswirtschaftlichen Aggregatgrößen Konsum, Investition und Außenhandelsaldo in projektiven Rechnungen erfaßt und aufgrund dieser Daten dann zentrale Produktionspläne aufgestellt und den Produktionsbetrieben vorgegeben werden. Infolge der durch weitgehende Arbeitsteilung vielfältig untereinander verbundenen Produktionsabläufe in einer industriellen Volkswirtschaft müssen sowohl die Planträger als auch die Betriebe als durchführende Einheiten des Planes eine hierarchische Spezifizierung erfahren. Im volkswirtschaftlichen Planungsbereich werden die einzelnen Industrieministerien bis herab zu den Kom-

1) Vgl. Grochla, E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung. a. a. O., S. 54ff; Eucken, W.: Die Grundlagen.... a. a. O., S. 79ff.

2) Heuer, H.: Zur Organisation der Betriebsplanung in der volkseigenen Industrie des sowjetischen Besatzungsgebietes. Berlin 1958, S. 65.

binaten eingeschaltet, im betrieblichen Bereich als Verbundgebilde vor allem die zentralen Betriebsverwaltungen. ¹⁾ Diese zentralen Betriebsverwaltungen sind auf horizontaler Basis organisiert und stellen die übergeordnete Einheit gegenüber den nachgeschalteten Produktionsbetrieben dar. Ihnen kommt eine doppelte Funktion zu: Einerseits sind sie, wenngleich hierarchisch an nachgeordneter Stelle, an der Planerstellung beteiligt, andererseits sind sie, bedingt durch ihre bessere Einsicht in die betrieblichen Probleme der Leistungserstellung, auch Empfangsstelle für betriebliche Wünsche der nachgeordneten Betriebseinheiten. ²⁾

Eine Verbundeinheit betont vertikalen Charakters stellen die Kombinate dar, die mehrere Wirtschaftsstufen eines Produktionsprozesses in sich vereinen. ³⁾

Beide, zentrale Betriebsverwaltungen und die Kombinate, sind übergeordnete Verbundeinheiten von nachgeordneten Produktionsbetrieben und ähneln strukturell den Filialbetriebssystemen rechtseinheitlicher Unternehmungen in verkehrswirtschaftlichen Marktordnungen. Es ist auch möglich, den betrieblichen Verbund insgesamt in einem zentralgeleiteten Wirtschaftssystem als ein derartiges Verbundgebilde zu deuten. ⁴⁾ Interessant in diesem Zusammenhang ist der restriktive Gebrauch, den man vom Terminus Filialsystem bzw. Filialbetriebssystem macht. Filialsystem ist entwe-

-
- 1) Vgl. Heuer, H.: a. a. O., S. 66f;
vgl. Vogel, H. - Kontetzki, H. - Schütterle, P.:
Betrieb und zentrale Planung in der UdSSR nach
den Wirtschaftsreformen vom Herbst 1965.
München und Wien 1966, S. 11ff und S. 21ff.
 - 2) Vgl. Heuer, H.: a. a. O., S. 76f.
 - 3) Vgl. ebenda, S. 73.
 - 4) Vgl. Lehmann, H.: a. a. O., S. 70f und die
dort angegebene Literatur.

der das "System eines kapitalistischen Wirtschaftsunternehmens (das sogenannte Filialunternehmen), bestehend aus Zentrale oder Hauptgeschäft und einer unterschiedlich großen Anzahl von Zweigniederlassungen, Geschäftsstellen oder Filialen" ¹⁾ oder der "im sozialistischen Einzelhandel der DDR beschrittene Weg zur Entwicklung eines modernen Fachhandels....." ²⁾. Ein über den Einzelhandel hinausgehender Begriffsinhalt, insbesondere für den geschilderten betrieblichen Verbund in zentralgeleiteten Volkswirtschaften, ist nicht festzustellen.

1) o. V.: Filialsystem. In: Ökonomisches Lexikon. 1. Auflage. Berlin 1967, Band 1, S. 650f.

2) ebenda, S. 651.

D. MERKMALSAUSWAHL UND SYNTHESE DER WESSENSEBESTIM-
MENDEN MERKMALE UND IHRER AUSPRÄGUNGEN ZU EI-
NER TYPOLOGIE DER FILIALBETRIEBE

I. MERKMALSAUSWAHL

1.) Determination der durch Analyse gewonnenen
Merkmale

Die vorangegangene Analyse der Filialbetriebssysteme und ihrer einzelnen Betriebe hat deutlich gemacht, daß die Filialbetriebe als Erscheinungsform verbundener Wirtschaftseinheiten/jeweils ein Ausschnitt aus dem sichtbaren Teil des gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses sind, sie hat ihre unterschiedlichen Motive und Entstehungsgründe aufgezeigt und schließlich die alternativen Gestaltungsmöglichkeiten dieser Verbundeinheiten erkennen lassen. Entsprechend den nun folgenden Stufen in der Typologie der Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme sollen - nach Einsichtnahme in die filialbetriebsspezifischen Verbundprobleme - die zur Darstellung und Festlegung des Typus geeigneten Merkmale von den irrelevanten Merkmalen getrennt und geordnet werden.

Selbstverständlich wird die Beurteilung der einzelnen Merkmale und Merkmalskomplexe hierbei subjektiv beeinflußt sein, wobei die Definitionsfreiheit des wissenschaftlich Arbeitenden nicht Alibi, sondern Voraussetzung ist. Die vorangegangenen analytischen Studien des Filialbetriebes sichern hierbei eine problembezogene Auswahl; u n g e e i g n e t e Merkmale mit nicht befriedigendem Ergebnis als Folge können erkannt und ausgeschieden werden. ¹⁾ Zur Typologie n i c h t e r f o r d e r l i c h e Merkmale können ebenfalls außer Betracht bleiben, da die Typologie

1) Vgl. Tietz, B.: a. a. O., S. 53.

nur eine Umschreibung des jeweiligen Phänomens liefern soll. ¹⁾ Ganz im Gegenteil kann sogar behauptet werden, daß durch die Beschränkung auf eine kleinere Zahl von wesentlichen Merkmalen die Klarheit der Aussage der entwickelten Typologie und damit ihr praktischer Wert steigt.

Es wurde eingangs dieser Arbeit bereits deren Zweck festgelegt - nämlich die Ordnung und Systematik verbundener Wirtschaftseinheiten und hier speziell die der Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme! Damit ist eine weitere Einflußkomponente auf die Merkmalsauswahl erkannt, die in Verbindung mit der These vom Konstatieren der Typen das Auffinden der für die Typologie wesentlichen Merkmale erleichtern hilft. Da es sich hier um eine umfassende Typologie der Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme schlechthin handelt, müssen die Merkmale Filialbetriebe aller Kategorien und Formen erfassen, sie müssen den Typus schlechthin charakterisieren, soll eine problemadäquate Einordnung der realen Formen in den zu umreißenen Merkmalsraum möglich sein.

Die Merkmale für die zu erstellende Typologie müssen in dem Merkmalsraum gesucht werden, der mit der Analyse des Problemkomplexes Filialbetrieb und Filialbetriebssystem erschlossen wurde. Hierbei ergab sich, daß Unternehmungen mit Filialbetriebssystem einen je nach Leistungsbreite und Leistungstiefe verschieden großen Ausschnitt aus dem sich vielfach verzweigenden volkswirtschaftlichen Gesamtprozeß repräsentieren. Dieser Ausschnitt aus

1) Vgl. Eisfeld, C.: Zur Lehre.... a. a. O., S. 303. Im Ergebnis ähnlich: Tietz, B.: a. a. O., S.53ff; Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie - Grundlagen und Anwendung. Köln und Opladen 1961, S. 49.

dem die ganze Volkswirtschaft erfassenden Leistungserstellungsprozeß bietet zwei Aspekte: einmal einen statischen, an morphologischen Kriterien orientierten Aspekt, und zum zweiten einen dynamischen Aspekt, den innerhalb der Unternehmung mit Filialbetriebssystem ständig ablaufenden betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß. Der statische Aspekt des betreffenden Filialbetriebssystems ist bestimmt durch den Standort im gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß; er kann naturnäher oder konsumnäher und er kann mehr oder weniger Verknüpfungen mit anderen, parallel laufenden Leistungserstellungsprozessen aufweisen. Wesentlich ist hieran die unternehmungsexterne Bestimmung der den Standort im gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß bestimmenden Faktoren. ¹⁾

Der die Unternehmung mit Filialbetriebssystem repräsentierende Ausschnitt aus dem volkswirtschaftlichen Gesamtprozeß stellt den betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß dar, dessen Ergiebigkeit an der mengenmäßigen, güterbezogenen input - output - Relation gemessen werden kann. Dieser betriebswirtschaftliche Leistungserstellungsprozeß beginnt dort, wo die Unternehmung mit Filialbetriebssystem Märkten Vorleistungen aller Art entnimmt und endet, wo diese Vorleistungen und die ihnen im Filialbetriebssystem vermittelte Wertschöpfung wieder an Märkte abgegeben wird.

Nach Würdigung dieses Sachverhaltes können bereits zwei Merkmale der Typologie der Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme fixiert werden. Zunächst ist

1) Vgl. Buddeberg, H.: Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. Hrsg. R. Seyffert. Nr. 20. Jg. 1954, S. 347.

dies die durch externe Faktoren geformte Struktur des Filialbetriebssystems im gesamt wirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß und hieraus unter Hinzufügung des Faktors Zeit der das Filialbetriebssystem durchlaufende ¹⁾ betriebswirtschaftliche Leistungsprozeß.

Der betriebswirtschaftliche Leistungsprozeß und sein Ergebnis, die betriebliche Wertschöpfung, werden bewirkt durch die im betriebswirtschaftlichen Leistungsprozeß wirksam werdenden Produktionsfaktoren, wobei es im Moment offen bleiben soll, ob der Katalog der produktiven Faktoren nunmehr enger oder weiter gefaßt werden soll. Die Kombination der Produktionsfaktoren hat ebenso wie der betriebliche Leistungserstellungsprozeß von den vorgegebenen und für das Filialbetriebssystem kurzfristig invariablen Strukturdaten auszugehen, wobei deren unendlich viele Möglichkeiten der Kombination einen wesentlichen Einfluß auf die einzelnen Formen von Filialbetrieben ausüben, dem die zu schaffende Typologie Rechnung tragen muß. Typengestaltende Kraft kommt den Produktionsfaktoren in einer Typologie der Filialbetriebe insbesondere dann zu, wenn Filialbetriebe zur Nutzung standortgebundener Vorteile bei der Beschaffung von Produktionsfaktoren gegründet werden. Als drittes typengestaltendes Merkmal soll deshalb die Kombination der Produktionsfaktoren im einzelnen Filialbetrieb und im Filialbetriebssystem festgehalten werden.

Schließt man sich Tietz an und sieht in der Funktion

1) Terminologisch im Anschluß an: Schäfer, E.:

Die Unternehmung. a. a. O., S. 42.

als solcher einen Leistungsvollzug ¹⁾ so ergibt sich die Funktionsausübung als viertes typenbildendes Merkmal aus den drei anderen, schon genannten Merkmalen ganz zwangsläufig.

Der Standort im volkswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozeß bestimmt die Strukturdaten einer Unternehmung mit Filialbetriebssystem, er gibt ihr gleichzeitig aber auch die leistungswirtschaftliche Aufgabe im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Leistungserstellung vor. Mit anderen Worten, die Strukturdaten bestimmen auch die als Leistung gedeutete Funktion des Filialbetriebes im Rahmen des volkswirtschaftlichen Gesamtprozesses. Das Merkmal Faktorkombination kann dabei als Aktionsparameter der Unternehmung mit Filialbetriebssystem Einfluß auf das weiterhin genannte Merkmal des betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesses nehmen. Eine Interpretation ist auch dergestalt möglich, daß sich betriebswirtschaftlicher Leistungserstellungsprozeß und Funktionsausübung insofern entsprechen, als der betriebswirtschaftliche Leistungsprozeß das Konkretum des Wertschöpfungsvorganges ist, während die Funktionsausübung das Abstraktum dieses Vorganges darstellt - nämlich die der Unternehmung mit Filialbetriebssystem zugewiesene leistungswirtschaftliche Aufgabe im volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß.

2.) Leit- und Hilfsmerkmale - Prioritätensetzung

Für die zu entwickelnde Typologie der Filialbetriebe kommt den genannten vier Merkmalen unterschied-

1) Vgl. Tietz, B.: a. a. O., S. 151.

Ähnlich Vodrazka, E.: Zum Funktionsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Beiträge zur Begriffsbildung und Methoden der Betriebswirtschaft. Festschrift für W. Bouffier zur Vollendung seines 60. Lebensjahres. Hrsg. R. Brachitsch und E. Vodrazka. Wien 1965, S. 217f.

liche Bedeutung zu. "Der Grad ihrer Wichtigkeit wird verschieden sein, je nach dem Zweck, der mit der Typenbildung verfolgt wird." ¹⁾ Theoretisch könnte jedes der vier Merkmale zum Leitmerkmal erhoben werden, und entsprechend ergäben sich dann Typologien der Strukturdaten, der betriebswirtschaftlichen Leistungsprozesse; der Faktorkombinationen und der Funktionsausübung bei Filialbetrieben. Da jedoch die Zwecksetzung in der Ordnung der realen Erscheinungsformen gegeben ist, kann von den oben angegebenen Typologien von Filialbetrieben nur diejenige mit der Funktionsausübung als Leitmerkmal in Betracht kommen. Schon rein terminologisch orientieren sich die meisten Bezeichnungen der Wirtschaftspraxis für Filialbetriebe an der Ausübung von Grundfunktionen im leistungswirtschaftlichen Verbund des Filialbetriebssystems, so daß sich eine Typologie mit dem Leitmerkmal der Funktionsausübung schon von der Praxis her anbietet. Dies findet seine Bestätigung durch Tietz, wenn er schreibt: "Die betriebswirtschaftliche Denkweise ist durch die Leistungsbetrachtung bestimmt. Aus diesem Grund erhalten die die Leistung determinierenden Merkmale den Rang der Leitmerkmale."²⁾ Da Tietz in der Funktionsausübung einen Leistungsvollzug ³⁾ sieht, kann nur das Globalmerkmal Funktionsausübung mit seinen ihm eigenen Simplexmerkmalen zur Typenbildung bei Filialen mit der schon erwähnten Systematisierungsabsicht herangezogen werden.

Diese Meinung wird auch von Buddeberg in seiner von ihm entwickelten Typologie des Einzelhandels geteilt. Er zieht die Betriebsfunktionen als Leitmerkmal heran, "weil sie eine Leistungsbeurteilung

1) Eisfeld, C.: Zur Lehre.... a. a. O., S. 313.

2) Tietz, B.: a. a. O., S. 162.

3) Vgl. ebenda, S. 151.

im übergeordneten Sinne ermöglichen. Sie kennzeichnen die zum Ausdruck kommende Betriebsleistung durch eine Wertung der Aufgabenerfüllung im Rahmen der Mitwirkung an der Bedürfnisbefriedigung." ¹⁾ In Variation eines von Seyffert entwickelten Funktionskataloges des Einzelhandels entwickelt er dann eine auf vier Funktionsgruppen basierende Typologie des Einzelhandels. ²⁾

Auch Petersen ist der Meinung, "daß unter den Merkmalen eines, das 'typenstiftende' oder 'Leit'-Merkmal hervorragt" ³⁾, das dann die spätere Synthese der Merkmale zur Typologie wesentlich formt.

Erhebt man die Funktion, oder besser die Funktionsausübung, zum Leitmerkmal, so stellt sich sofort die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Substanz und Beziehung dieses Funktionsbegriffes. ⁴⁾ Da der Leistungsvollzug, wie oben die Funktionsausübung dargestellt wurde, nicht als Selbstzweck erfolgt, muß zu dem Sinngehalt der Funktionsausübung als Leitmerkmal noch die Beziehung auf das leistungswirtschaftliche Ziel der Unternehmung mit Filialbetriebssystem im Rahmen des gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozesses kommen. Dann steht die Funktionsausübung in einer finalen Mittel-Zweck-Beziehung, die ihren betriebswirtschaftlichen Gehalt aus den Oberzielen bzw. der Zielfunktion der Unter-

1) Buddeberg, H.: a. a. O., S. 347.

2) Vgl. ebenda, S. 348f.

3) Petersen H.: Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie. Diss. Hamburg, erschienen Hildesheim 1955, S. 82.

4) Vgl. zur dogmenhistorischen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Funktionenlehre Schäfer, E.: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre. In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Hrsg. F. Menzel. Baden-Baden, Frankfurt/Main 1955, S. 11ff.

nehmung empfängt. 1)

3.) Global- und Simplexmerkmale

Nachdem nunmehr die Merkmale als solche und die Funktionsausübung als Leitmerkmal, ferner die Strukturdaten, der betriebswirtschaftliche Leistungsprozeß und die Faktorkombination der Unternehmung mit Filialbetriebssystem als Hilfsmerkmale erkannt wurden, gilt es, diese globalen, vielschichtigen Merkmalskomplexe aufzulösen und simplexe, d. h. einschichtige Merkmale zur exakteren Umschreibung des Typus herauszulösen.

Der Katalog der Simplexmerkmale zum Leitmerkmal Funktionsausübung ist schier unendlich, wobei sich in der Literatur mehr die Termini und ihre Grenzziehung häufen, substantiell jedoch oftmals das Gleiche gemeint ist. 2) Wie schon in vorhergehenden Fällen erfolgt auch bei der Funktionseinteilung der Anschluß an Schäfer, der als leistungswirtschaftliche Grund- oder Lebensfunktionen unterscheidet:

- a) Beschaffung oder Einkauf
- b) Produktion im Sinne der Leistungserstellung
- c) Vor-, Zwischen- und Nachlagerung 3)
- d) Absatz oder Veräußerung 4).

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. a. a. O., S. 9ff.
 - 2) Vgl. Risse, W.: Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1968, S. 192ff und die dort angegebenen Auffassungen.
 - 3) Wobei von der Schäferschen Möglichkeit Gebrauch gemacht wird, die Lagerung nicht im Rahmen der Produktion, sondern als selbständige betriebswirtschaftliche Grundfunktion zu verwenden.
 - 4) Vgl. zur Funktionsgliederung insgesamt: Schäfer, E.: Die Unternehmung. a. a. O., S.168f.

Diese Simplexmerkmale sind in dem hier genannten Sinne in ihrer Problematik einschichtig, wenngleich - worauf unten zurückzukommen sein wird - ihre Ausprägungen sowohl eine graduelle Abstufung als auch noch materielle Differenzierungsmöglichkeiten zulassen.

Das nächste, vorwiegend extern vorgegebene Merkmal der Strukturdaten der Unternehmung mit Filialbetriebssystem im volkswirtschaftlichen Produktionsprozeß soll mit vier Simplexmerkmalen erläutert werden:

- a) Wirtschaftszweigzugehörigkeit
- b) Standortfaktoren
- c) Leistungsbreite
- d) Leistungstiefe.

Hinsichtlich der Kriterien Wirtschaftszweigzugehörigkeit, Standort und Betriebsgröße ¹⁾ herrscht Übereinstimmung mit Buddeberg, der diese Simplexmerkmale in seiner Typologie des Einzelhandels ebenfalls berücksichtigt. ²⁾

Ohne die gesamtwirtschaftlichen Kriterien läßt sich ein Betrieb in seiner Verflochtenheit mit der Gesamtwirtschaft nicht darstellen. Auf die Problematik der einzelnen genannten Simplexmerkmale kann bei der Festlegung der Ausprägungen nur in dem für die zu schaffende Typologie nötigen Maße eingegangen werden; eine Diskussion der Problematik dieser Simplexmerkmale generell muß aus diesem Grunde unterbleiben.

Die Interpretation des Merkmals Kombination der Produnktionsfaktoren erfordert ebenfalls wieder eine Entscheidung und Auswahl aus der Fülle der an-

1) Die sich unter statischem Aspekt ja als Produkt der Leistungsbreite und Leistungstiefe des betreffenden Betriebes ergibt.

2) Vgl. Buddeberg, H.: a. a. O., S. 347.

gebotenen Gliederungsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren ¹⁾. Als Simplexmerkmale der Faktorkombination sollen herangezogen werden:

- a) Arbeit
- b) Kapital und Vorleistungen
- c) unternehmerische Disposition bzw. extern vorgegebene Planziele.

Das Simplexmerkmal Arbeit ist für die typologische Betrachtung der Filialbetriebe hinsichtlich des absoluten und relativen Faktoreinsatzes von Interesse. Kapital wird hier im umfassenden, nationalökonomischen Sinne verstanden, das sowohl die Geldmittel als auch Güter und Dienste von anderen Wirtschaftsstufen umfaßt. In marktwirtschaftlich-orientierten Wirtschaftsordnungen kann die unternehmerische Disposition als Simplexmerkmal der Faktorkombination ebensowenig außer Betracht bleiben wie die vorgegebenen Plandaten eines Filialbetriebssystems in zentralverwaltungswirtschaftlichen Ordnungen. Mit den genannten drei Simplexmerkmalen kann die Fülle der Kombinationsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren in etwa erfaßt, und die in praxi bedeutsamen Formen von Filialbetrieben können unter dem Gesichtspunkt der Faktorkombination damit in die Typologie der Filialbetriebe inkorporiert werden.

Es verbleibt schließlich noch als letztes Merkmal der betriebswirtschaftliche Leistungserstellungsprozeß, dessen Wesensgehalt durch

- a) die betriebliche Organisation
- b) die Güterherkunft
- c) den betriebswirtschaftlichen Durchlauf der Güter und Dienste
- d) die Güterherkunft und
- e) die Reifeleistung

als Simplexmerkmale umschrieben werden soll. Diese

1) Wunderer, R.: a. a. O., S. 106ff schildert sehr anschaulich die monistischen, dualistischen, tri-alistischen und pluralistischen Faktorenlehren.

sind eng verbunden und teilweise determiniert durch die oben festgelegten Simplexmerkmale der Strukturdaten, worauf besonders noch bei der Festlegung der Ausprägung dieser Simplexmerkmale eingegangen werden muß.

4.) Exkurs: Die Signung anderer Merkmale zur Typenbildung bei Filialbetrieben

Nachdem nunmehr Globalmerkmale und Simplexmerkmale der angestrebten Typologie der Filialbetriebe festgelegt sind, wobei das Gelingen dieser Typologie noch völlig offen ist, scheint es reizvoll zu prüfen, inwieweit auf anderen Merkmalen eine dem Systematisierungsziel adäquate Typologie aufgebaut werden könnte. Es ist dies quasi eine Zwischenkontrolle, eingefügt in eine Zwischenstufe des typologischen Verfahrens, die einseitige Ergebnisse vermeiden helfen soll.

Geht man von der herrschenden Meinung von der Gliederung der Betriebswirtschaftslehre in der BRD aus, so bietet sich eine Typologie, basierend auf der jeweiligen Branchenzugehörigkeit, geradezu an. Folgt man bei dieser Überlegung Buddeberg ¹⁾, so kommt man zu vier, zueinander im Verhältnis subordinierenden der Klassifikation stehenden Totaltypen, wobei

- der sogenannte Generaltypus alle kaufmännischen Betriebe im Gegensatz zu den anderen - nicht kaufmännischen - Betrieben umfaßt,
- der Bereichstypus eine Trennung der kaufmännischen Betriebe nach der Branchenzugehörigkeit vornimmt,
- der Teilbereichstypus innerhalb der Branchenzugehörigkeit eine weitere Aufgliederung vornimmt ²⁾ und
- der Spezialtypus erst die Gestaltungsformen der einzelnen Betriebe aufzeigt.

1) Vgl. zum folgenden Buddeberg, H.: a. a. O., S. 346f.

2) Vgl. ebenda, S. 347, der als Beispiel die Handelsbranche und innerhalb dieser den Außen- und Binnenhandel usw. nennt.

"Die eigentliche Anwendung des typologischen Verfahrens setzt erst bei der vierten Gruppe der Totaltypen ein, bei den speziellen Typen." ¹⁾ Damit wird deutlich, daß Buddeberg ebenfalls keine an der Branchenzugehörigkeit orientierte Typologie der Einzelhandelsbetriebe entwickeln will; sein Ziel ist vielmehr, innerhalb des klassifikatorisch umgrenzten Kreises der Einzelhandelsbetriebe eine Einzelhandelstypologie aufzustellen. Seine Arbeitshypothese ist vollkommen entsprechend derjenigen der vorliegenden Arbeit. Während dort eine Standortfixierung des Einzelhandelsbetriebes innerhalb der Vielheit der Betriebe überhaupt vorangeht, ist es hier die Standortbestimmung der Filialbetriebsysteme innerhalb der Vielheit verbundener Wirtschaftseinheiten. In beiden Fällen bedient man sich hierzu der Klassifikation, um hierauf aufbauend, als eigentliches Ziel der jeweiligen Arbeit, eine Typologie des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes zu schaffen. Auch Castan sieht dies methodologisch als gerechtfertigt an, wenn er postuliert: "Typologische Arbeiten setzen im allgemeinen Klassifikationen voraus." ²⁾

Will man aus dem Gesagten ein Resümee ziehen, so nur das, daß die Branchenzugehörigkeit nicht als Leitmerkmal für eine Typologie der Einzelhandelsbetriebe und auch der Filialbetriebe geeignet ist. Insbesondere wären schon aufgrund der Schwierigkeit der Zuordnung eines Betriebes überhaupt zu einem bestimmten Wirtschaftszweig keine befriedigenden Zuordnungen der Zentrale, der Filialbetriebe zu bestimmten Branchen, unter Umständen im Gegensatz zum gesamten Filialbetriebssystem, möglich.

1) Buddeberg, H.: a. a. O., S. 347.

2) Castan, E.: a. a. O., S. 11.

Auch Oettle argumentiert in dieser Richtung, wenn er für die Aufstellung finanzwirtschaftlicher Typen industrieller Unternehmungen feststellt, daß "die Verschiedenheit der Gegenstände etwa von Industriezweigen nicht bedeutet, daß es nur branchengebundene Unternehmungstypen geben könnte" ¹⁾.

Von den Organisationsstrukturen her könnte neben dem gewählten Leitmerkmal Funktionsausübung auch der Produktbereich, die sogenannte division, als Leitmerkmal für eine Typologie der Filialbetriebe herangezogen werden. Vor allem bei den durch Fusion entstandenen Filialbetrieben einer Unternehmung ist vielfach, bedingt durch die meist nicht identischen Produktionsprogramme der beiden früheren Unternehmungen, eine gewisse Produktdifferenzierung in den Filialbetrieben gegeben, die zur Differenzierung der Filialbetriebe und zur Typenbildung auf diesem Sektor genutzt werden könnte.

Ganz abgesehen davon, daß die division, soweit sie als eigenes, sogenanntes profit center betrieben wird, dann ihrerseits wieder an funktionalen Kriterien ausgerichtete Filialbetriebe haben könnte, blieben bei einer an Unternehmensbereichen ausgerichteten Typologie der Filialbetriebe natürlich alle oben bei der Branchenzugehörigkeit als Leitmerkmal der Typenbildung schon erwähnten Bedenken gegen eine derartige Typologie bestehen. Denn eine an Produktbereichen orientierte Typologie müßte ebenso wie eine solche der Branchenzugehörigkeit eine befriedigende Abgrenzung des Warenkreises gegeneinander vornehmen. Wie komplex sich jedoch dieses Problem darstellt, zeigt die Arbeit Knoblichs

1) Oettle, K.: Finanzwirtschaftliche Typen industrieller Unternehmungen - Fragen ihrer Nützlichkeit und ihrer Bildung. In: ZfbF. 17. Jg. 1965, S. 391.

über die betriebswirtschaftliche Warentypologie ¹⁾. Eine an der division orientierte Typologie der Filialbetriebe hätte somit nicht eine Klassifikation als Grundlage der nachfolgenden Typologie - wie im Falle der Funktionsausübung als Leitmerkmal - sondern eine weitere Typologie. Ganz abgesehen von der schier unübersehbaren Zahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen als Basis der dann nach der division Gliederung erst noch zu gestaltenden Typologie der Filialbetriebe - eine solche Typologie würde zur bloßen Kasuistik ohne jeglichen Systematisierungswert herabsinken. Aus den genannten Gründen blieb auch dieser theoretisch für eine Typologie nutzbare Ansatzpunkt unberücksichtigt! ²⁾

II. DIE MERKMALE UND IHRE AUSPRÄGUNGEN

1.) Festlegung des Ausprägungsspielraums

Nach der nunmehr erfolgten Festlegung zunächst der Globalmerkmale, dann deren begrifflicher Interpretation durch einschichtige Simplexmerkmale, gilt es nunmehr deren Variationsmöglichkeiten festzulegen; Buddeberg sieht richtig hierin einen der essentiellen Vorteile typologischer Betrachtung. ³⁾ Mit den

1) Vgl. Knoblich, H.: a. a. O., insbesondere S.86ff.

2) Unberücksichtigt blieb auch der von Lehmann, H.: a. a. O., S. 101ff gegebene Katalog von Differenzierungsmöglichkeiten und eine ausführliche Auseinandersetzung damit. Die von Lehmann gegebenen Gliederungsversuche beschränken sich alle isoliert voneinander auf ein Differenzierungskriterium, ohne daß er als logische Folge dieses analytischen Vorgehens eine Synthese zu einer Typologie seines 'Verbundbetriebes' versucht. Die abschließend von ihm dargestellten empirischen Individualerscheinungen sind kein Ersatz hierfür und stehen isoliert neben dem Katalog der Differenzierungskriterien.

3) Vgl. Buddeberg, H.: a. a. O., S. 348.

Merkmalsausprägungen werden nunmehr die faktischen Differenzierungen quantitativer und qualitativer Natur erfaßt, in denen das Merkmal realiter vorkommen kann. Dieser Ausprägungsspielraum des einzelnen Merkmals bedarf jedoch der genauen Festlegung, soll nicht die Exaktheit typologischen Vorgehens in Frage gestellt werden.

a) Ausprägungsspielraum bei der Funktionsausübung

Es wird hierbei Eisfeld nicht gefolgt, der für die Funktionsausübung nur die drei Phasen Selbstausübung - Nichtausübung - Delegation vorsieht ¹⁾, vielmehr sollen die Merkmalsausprägungen der Simplexmerkmale Beschaffung, Leistungserstellung, Lagerung und Absatz die Spezifika des leistungswirtschaftlichen Verbundes im Filialbetriebssystem inkorporieren. Dies ist jedoch bei einer bloßen Kategorisierung in die oben genannten drei Phasen nicht möglich, da dadurch alle Zwischenformen gradueller Abstufung der Ausgliederung von Funktionen in Filialbetrieben notwendigerweise außer Betracht bleiben müssen. ²⁾ Selbstverständlich sollen hierbei nicht die Schwierigkeiten verkannt werden, die einmal in der isolierenden Trennung der einzelnen Funktionen und dann vor allem in der exakten Messung der Funktionsausübung liegen. Die Funktionsausübung als Qualität ist in den einzelnen Filialbetrieben unschwer festzustellen, jedoch bereitet schon das Maß der absoluten Funktionsausübung einer der genannten Funktionen - und sei es nur in der Form der verbalen Umschreibung - große Schwierigkeiten.

1) Vgl. Eisfeld, C.: Zur Lehre.... a. a. O., S. 313f.

2) Zu den vielfältigen Graden der Ausgliederung vgl. Acker, H.B.: Formen und Gradunterschiede bei der Ausgliederung von Funktionen. In: ZfhF. NF. 6. Jg. 1954, S. 40.

rigkeiten. Verstärkt gilt dies für die Feststellung des Anteils der einem Filialbetrieb delegierten Funktionsausübung am Umfang der Gesamtfunktionsausübung im Filialbetriebssystem insgesamt.

Man wird sich zur Quantifizierung des Maßes der Ausübung der einzelnen betrieblichen Funktionen dann dadurch behelfen müssen, daß man in der Form der verbalen Beiordnung von Termini, die das Maß der Ausübung einer Funktion zum Ausdruck bringen, eine Skala von graduellen Abstufungsmöglichkeiten schafft. Diese dann von sehr hoch bis sehr niedrig mit einigen Zwischenstufen reichende Skala der Intensität der Funktionsausübung reduziert dann allerdings das Problem der graduellen Abstufung zwischen Vollfunktions- und Nicht-Funktionsausübung auf eine mehr oder minder hohe Zahl von Intensitätsgraden. ¹⁾

Schließlich ist noch anzumerken, daß es sich bei den als Simplexmerkmalen genannten betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen Beschaffung, Leistungserstellung, Lagerung und Absatz im Grunde nicht um Simplexmerkmale, sondern um Partialtypen handelt - nicht in dem unten noch zu entwickelnden Sinne, sondern im Sinne einer Aufgliederung dieser betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen in eine Vielzahl von Teilfunktionen! Die Bezeichnung Simplexmerkmal für die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen ist somit nur gerechtfertigt mit Bezug auf das Globalmerkmal Funktionsausübung.

Vergegenwärtigt man sich nochmals, daß es sich bei der Funktionsausübung um einen Leistungsvollzug

1) Ähnlich geht Tietz, B.: a. a. O., S. 156
zB bei dem Grad der Außenhandelsverflechtung
vor.

handelt, so stellen die leistungswirtschaftlichen Grundfunktionen die Stationen des Leistungsvollzuges während des Durchlaufs durch den Betrieb dar. Bei näherer Betrachtung konkretisieren sich die Grundfunktionen als die Summe ihrer Teilfunktionen bis hin zu den Elementarvorgängen im Betrieb ¹⁾, so daß sie, soweit sie typenprägenden Einfluß nehmen, bei der Festlegung der Ausprägung der Grundfunktion Berücksichtigung finden müssen. Auf die umfangreichen Funktionskataloge in der Literatur braucht hier nicht näher eingegangen zu werden; es sei lediglich verwiesen auf den Versuch einer Ordnung der Funktionen nach verschiedenen Prinzipien in der ZfB 1958. ²⁾

Diese leistungswirtschaftlichen Teilfunktionen und Elementarvorgänge könne in den einzelnen Filialbetrieben in unterschiedlicher Häufigkeit und Kombination auftreten, wobei diese Variationsmöglichkeiten sich nicht auf die Teilfunktionen einer leistungswirtschaftlichen Grundfunktion zu beschränken brauchen. Ganz im Gegenteil werden in praxi die Teilfunktionen und Elementarvorgänge aller leistungswirtschaftlichen Grundfunktionen als Ausprägungen der genannten vier Simplexmerkmale Beschaffung, Leistungserstellung, Lagerung und Absatz als Phasen stufenphasischer Merkmale nebeneinander auftreten.

b) Ausprägungsspielraum bei den Strukturdaten

Von den vier Simplexmerkmalen des Hilfsmerkmals Strukturdaten bedarf zunächst die Branchenzugehörigkeit einer Festlegung ihrer Ausprägungsmöglichkeiten. Entsprechend den drei gesamtwirt-

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a. a. O., S. 171.

2) Vgl. o. V.: Die betriebswirtschaftlichen Funktionen. In: Betriebswirtschaftliches Repetitorium. Beilage zur ZfB 1958, Nr. 3, S. 17ff.

schaftlich bedeutsamen Sektoren Industrie, Handel, Dienstleistungen kann die Unternehmung mit Filialbetriebssystem einem der drei Sektoren zugehörig sein. Wesentlich komplizierter wird die Festlegung des Ausprägungsspielraums jedoch dann, wenn entweder einer oder mehrere der Filialbetriebe oder die Zentrale im Gegensatz zu den übrigen Betrieben einem anderen Wirtschaftssektor zuzurechnen sind. ¹⁾ Dann können die Ausprägungen des Merkmals Wirtschaftszweigzugehörigkeit im Hinblick auf die einzelnen Betriebe des Filialbetriebssystems wichtige typologische Ansatzpunkte bilden. Dies gilt im besonderen auch für alle jene Filialbetriebe, die von Industrieunternehmungen als Ingenieur- oder Beratungsstellen im Zuge der zunehmenden Bedeutung des tertiären Wirtschaftssektors zur Unterstützung ihrer Absatzpolitik errichtet werden.

Das Simplexmerkmal Standort wird in praxi geformt durch die Webersche Standortlehre von der Absatzorientierung, der Arbeitskräfteorientierung, der Material- bzw. Energieorientierung und der Transportorientierung. Im analytischen Teil dieser Arbeit wurde gezeigt, daß von den genannten vier Orientierungsformen wesentliche Impulse auf die Errichtung und Angliederung von Filialbetrieben ausgehen, die über die Strukturdaten als Hilfmerkmal typengestaltenden Einfluß erlangen können. Es handelt sich gerade bei den Ausprägungen durch die Weberschen Standortfaktoren um externe Verursachungsmomente, die für die Unternehmung

1) Dieser Fall ist nicht zu verwechseln mit der unten dargestellten Typologie nach Funktionen, bei der zB bei einem Handelsbetrieb der Handel die Leistungserstellungsfunktion darstellt. Gemeint sind vielmehr jene Fälle, in denen sich der Handelsbetrieb einen gütererzeugenden Betrieb angliedert. Vgl. zu dieser begrifflichen Trennung auch Castan, E.: a. a. O., S. 43.

mit Filialbetriebssystem ein Datum sind, deren sie sich jedoch bedienen kann.

Im Gegensatz hierzu stehen die für Unternehmungen mit Filialbetriebssystem beeinflussbaren Simplexmerkmale der Leistungsbreite und der Leistungstiefe - auch unter statischem Aspekt als Betriebsgröße umschrieben. Obwohl es sich hier ebenfalls um Strukturdaten handelt, können diese Merkmale langfristig unternehmungspolitisch verändert werden; nur kurzfristig stellen sie für die betreffende Unternehmung ein Datum dar. Für die typologische Zwecksetzung stehen hierbei wiederum im Vordergrund die Probleme der Quantifizierung dieser Simplexmerkmale. Bei der Leistungsbreite kann der betriebliche Anteil an der Leistungserstellung an der Gesamt-Leistungserstellung innerhalb des Filialbetriebssystems ein Anhaltspunkt sein, wobei sogar eine einwandfreie Messung dann möglich wird, wenn im betreffenden Filialbetriebssystem vergleichbare technische Aggregate eingesetzt werden. Hinsichtlich der Leistungstiefe und ihrer Messung muß bereits der Rahmen der Unternehmung mit Filialbetriebssystem verlassen und der Anteil des betreffenden Betriebes am gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozeß ermittelt werden. Einen Hinweis hierauf kann die Reifeleistung des jeweiligen Filialbetriebes geben, die jedoch erst bei der Festlegung des Ausprägungsspielraums des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses zu behandeln ist.

c) Ausprägungsspielraum bei der Faktorkombination

Die Spezifika der Ausprägung des Hilfsmerkmals Faktorkombination beim leistungswirtschaftlichen Verbund von Filialbetrieben unterscheiden sich

nicht wesentlich von jenen eines zentralisierten Betriebes. Auch hier sind Differenzierungen vor allen Dingen durch Unterschiede im absoluten und relativen Faktoreinsatz von Arbeit und Kapital gegeben - entsprechend wird man mehr arbeits- und mehr kapitalintensive Filialbetriebe und Filialbetriebssysteme unterscheiden. Die Quantifizierung dieser qualitativen Differenzierungen bereitet die schon erläuterten Schwierigkeiten, so daß wiederum zweckmäßigerweise verbal umschriebene Intensitätsstufen eingeführt werden.

Die unternehmerische Disposition bzw. das betriebliche Planziel steht in Abhängigkeit von der jeweiligen Wirtschaftsordnung der betreffenden Volkswirtschaft. Da die beiden denkbaren Pole von Wirtschaftsordnungen - Zentralverwaltungswirtschaft und Marktwirtschaft - zueinander im Verhältnis graduell ineinander übergehender Bipolarität stehen, ergibt sich theoretisch eine unendliche Zahl von Ausprägungsmöglichkeiten. Da es sich bei den jeweiligen Wirtschaftsordnungen selbst um Partialtypen handelt, ist eine allgemein gültige Eingrenzung der Ausprägungsmöglichkeiten unmöglich. Vereinfacht dargestellt wird die Problematik der Systemdifferenz der Filialbetriebssysteme deshalb durch die beiden Pole Marktwirtschaft und Zentralverwaltungswirtschaft und eine nicht näher erläuterte, dazwischen liegende, interventionistische Wirtschaftsordnung.

Eine weitere Ausprägung der Filialbetriebe im Hinblick auf den dispositiven Wirtschaftsfaktor ist durch das Maß der Selbständigkeit gegeben, mit dem der einzelne Filialbetrieb ausgestattet ist. Diese Selbständigkeit kann einmal, auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche des Filialbetriebs bezogen, unter-

schiedlich stark ausgeprägt sein, sie kann jedoch auch als Ganzes, wiederum in einer Stufenskala von Ausprägungsmöglichkeiten, erfaßt werden.

d) Ausprägungsspielraum beim Leistungserstellungsprozeß

Der betriebliche Leistungserstellungsprozeß wurde als ein Ausschnitt aus dem gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß erkannt. Von seinen Simplexmerkmalen kommt für Unternehmungen mit Filialbetriebssystem insbesondere dem der betrieblichen Organisation nach dem Leitmerkmal und dessen Simplexmerkmalen die nächsthöhere Bedeutung zu. Ausprägungsmöglichkeiten sind prinzipiell durch die Dezentralisation der Betriebe gegeben, die auf zwei Arten erfolgen kann. Die betriebliche Organisation kann einstufig dezentralisiert sein, dann handelt es sich um ein Filialbetriebssystem mit Zentrale und Filialbetrieben; sie kann aber auch zweistufig dezentralisiert sein, wobei dieses Filialbetriebssystem dann organisatorisch Filialbetriebe von Filialbetrieben aufweist.

Die entsprechend dem betriebswirtschaftlichen Durchlauf der Güter sich anschließenden Simplexmerkmale Güterherkunft, Güterdurchlauf durch den Betrieb und Güterhinkunft können mit Ausnahme des Durchlaufs der Güter nur kasuistisch in ihren Ausprägungen erfaßt werden. Die Güterherkunft kann in der Form der Ausbeutung von Naturschätzen erfolgen, durch Kauf von Vorstufen-Unternehmungen oder vom Staat, aber auch durch Übernahme im Filialbetriebssystem; die Güterhinkunft durch Verkauf an Konsumenten, Nachstufen-Unternehmungen oder Staat oder Abgabe im Filialbetriebssystem. Das Simplexmerkmal Güterdurchlauf durch den Betrieb kann dagegen ausprägungsmäßig nur durch die Anzahl der Be-

arbeitsstufen oder Fertigungsstationen fixiert werden. Auf die Beziehung zwischen dem in diesem Zusammenhang bedeutsamen Simplexmerkmal Leistungstiefe und dem des Durchlaufs der Güter ist insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Interdependenz von Merkmalen und ihren Ausprägungen einzugehen.

Das Ergebnis des betriebswirtschaftlichen Leistungserstellungsprozesses ist die Reifeleistung, der value added. Als Merkmalsausprägung ist er in seiner absoluten Höhe von Interesse, soweit diese Werterhöhung im betrachteten Filialbetrieb erfolgt.

Damit sind Global- und Simplexmerkmale in ihrer Variationsbreite festgelegt, so daß nur noch die wechselseitigen Abhängigkeiten der Merkmale und Merkmalsausprägungen zu prüfen sind.

2.) Interdependenzen von Merkmalen und Merkmalsausprägungen

Schon während der Festlegung des Ausprägungsspielraums der einzelnen Merkmale waren oben immer wieder Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen und ihren Ausprägungen festzustellen. Dieses allseitige Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Global- und den Simplexmerkmalen und untereinander ist ein Spezifikum des Typus: "Ein Einfluß auf ein bestimmtes Merkmal bleibt in keinem Typus auf dieses Merkmal allein beschränkt, da zwischen den einzelnen Merkmalen Querverbindungen (Interdependenzen) bestehen. Die Variation eines einzigen Merkmals löst automatisch eine Umschichtung und Veränderung anderer Merkmale aus." ¹⁾

Ganz deutlich wird dies, wenn man bei dem wesentlich extern bestimmten Hilfsmerkmal der Strukturdaten ei-

1) Tietz, B.: a. a. O., S. 62f.

ne Datenänderung vornimmt, zB dergestalt, daß die betrachtete Unternehmung mit Filialbetriebssystem einer Branche relativ hoher Saisonabhängigkeit angehören soll. Als unmittelbare Folge und ceteris paribus darf man eine den Saisonschwankungen sich anpassende Veränderung der Leistungsbreite durch Freisetzung von Produktionsfaktoren bei gleichzeitiger Anpassung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses an die veränderte Absatzlage konstatieren. Bereits an diesem simplen Modell wird deutlich, daß durch eine Datenänderung bei dem Hilfsmerkmal Strukturdaten eine Anpassungsreaktion bei den anderen beiden Hilfsmerkmalen und beim Leitmerkmal bzw. einem seiner Simplexmerkmale, nämlich der Absatzfunktion, herbeigeführt wird.

Dieser hohe Interdependenzgrad zwischen den einzelnen Merkmalen eines Typus wird in der Literatur allseits anerkannt. ¹⁾ Er besteht jedoch nicht nur zwischen den Globalmerkmalen, sondern auch innerhalb von ihnen, also zwischen den Simplexmerkmalen. Wilhelm Masenack sieht diesen Sachverhalt - unabhängig vom Filialbetrieb - sehr deutlich, wenn er für die betriebswirtschaftlichen Funktionen die Entwicklung einer funktionalen Interdependenzlehre fordert, die zur Klärung der wechselseitigen Beziehungen zwischen den betrieblichen Einzelfunktionen dienen soll. ²⁾ Selbstverständlich liegt nicht nur innerhalb des Leitmerkmals Funktionsausübung ein interdependentes Verhältnis vor, sondern auch zwischen den einzelnen Simplexmerkmalen der Hilfskriterien

-
- 1) Vgl. Tietz, B.: a. a. O., S. 62ff und S. 206ff;
vgl. Buddeberg, H.: a. a. O., S. 347f; Leitherer, E.:
a. a. O., S. 650ff; Castan, E.: a. a. O., S. 93ff;
Sisfeld, C.: Zur Lehre a. a. O., S. 289ff.
- 2) Vgl. Masenack, W.: Funktionenlehre, betriebswirtschaftliche. In: HdB. 2. Band. 3. Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2101.

Strukturdaten, Faktorkombination und betriebswirtschaftlicher Leistungserstellungsprozeß. Als Ergebnis kann somit ein allseitiges Abhängigkeitsverhältnis der Merkmale festgehalten werden. Ändert man extern ein gemeinsames Merkmal mehrerer, sonst unterschiedlicher Merkmalskonstellationen und ihrer Ausprägungen, so kann dies - bedingt durch die Interdependenz aller Merkmale - zu vollkommen verschiedenen Änderungen in den Merkmalskonstellationen führen.

3.) Schematische Darstellung der Merkmale und ihrer Ausprägungen

Die nachstehende Tabelle III soll einen zusammenfassenden Überblick über die bisherigen Ausführungen zur Synthese der wesensbestimmenden Merkmale und ihrer Ausprägungen zu einer Typologie der Filialbetriebe geben.

Die Rangordnung der einzelnen Merkmale wird durch die Unterscheidung in Leit- und Hilfsmerkmale herbeigeführt und gleichzeitig werden die Globalmerkmale in eindimensionale Simplexmerkmale aufgelöst. Diese Simplexmerkmale werden dann anschließend hinsichtlich ihrer Ausprägungsmöglichkeiten in einer weiteren Stufe genau fixiert; soweit es sich um Phasen stufenphasischer Merkmale handelt, wird geklärt, ob die Phasen ein- oder mehrschichtig sind.

TABELLE III, Teil 1

Globalmerkmale	Simplexmerkmale	Ausprägungen und Phasenstufen- physischer Merkmale	Anspruchsmessmaßstab	Hilfsausprägung zu stufenphasen- schen Merkmalen
Funktionsausübung als Leitmerkmal	1 Beschaffung	Graduell abgestuft von der totalen Ausübung bis hin zur totalen Nichtausübung	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1)	stets mehrschichtig
		Anteil am Umfang der Funktionsausübung im Filialbetriebssystem	100% - 80% - 65% - 50% - 35% - 20% - 0% 2) 3)	
	2 Leistungserstellung	Graduell abgestuft von der totalen Ausübung bis hin zur totalen Nichtausübung	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1)	stets mehrschichtig
		Anteil am Umfang der Funktionsausübung im Filialbetriebssystem	100% - 80% - 65% - 50% - 35% - 20% - 0% 2) 3)	
	3 Lagerung	Graduell abgestuft von der totalen Ausübung bis hin zur totalen Nichtausübung	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1)	stets mehrschichtig
		Anteil am Umfang der Funktionsausübung im Filialbetriebssystem	100% - 80% - 65% - 50% - 35% - 20% - 0% 2) 3)	
		- Vorlagerung - Zwischenlagerung - Nachlagerung		einschichtig oder mehrschichtig
			10)	

TABELLE III, Teil 2

Globalmerkmale	Simplexmerkmale		Ausprägungen und Phasen stufenphasischer Merkmale	Ausprägungsmaßstab	Hilfsausprägung zu stufenphasischen Merkmalen
	4	Absatz			
Strukturdaten als Hilfsmerkmal			graduell abgestuft von der totalen Ausübung bis hin zur totalen Nichtausübung Anteil am Umfang der Funktionsausübung im Filialbetriebs-system - Absatzanbahnung - Verkaufsabschluß - Verkaufsführung - Kundendienst	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1) 100% - 30% - 65% - 50% - 35% - 20% - 0% 2) 3)	stets mehrschichtig
	5	wirtschaftszweizugehörigkeit	- Industrie - Handel - Dienstleistungen	10)	ein- oder mehrschichtig
	6	Standortfaktoren	- Absatzorientierung - Verkehrsorientierung - Arbeitskräfteorientierung - Material- bzw. Energieorientierung Entfernung der Betriebe untereinander	10)	ein- oder mehrschichtig

TABELLE III. TEIL 2

Globalmerkmale	Simplexmerkmale	Ausprägungen und Phasen stufenphasischer Merkmale	Ausprägungsmaßstab	Hilfsausprägung zu stufenphasischen Merkmalen
Faktorkombination als Hilfsmerkmal	7	Leistungsbreite	100% - 70% - 35% - 50 35% - 20% - 0% 2)3)	
	8	Leistungsstiefe	100% - 80% - 65% - 50 35% - 20% - 0% 2)3)	
	9	Arbeit	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1)	stets mehrschichtig
	10	Kapital und Vorleistungen	sehr arbeitsintensiv - arbeitsintensiv - Ge- ringer Minusatz von Arbeit 5)	stets mehrschichtig
		absoluter Faktoreinsatz	ausschließlich - sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig - überhaupt nicht 1)	stets mehrschichtig
		relativer Faktoreinsatz	sehr kapitalintensiv - kapitalintensiv - Ge- ringer Kapitalintensatz 6)	stets mehrschichtig

TABELLE III, Teil 4

Globalmerkmale	Simplexmerkmale	Ausprägungen und Phasen stufenphasischer Merkmale	Ausprägungsmaßstab	Hilfsbeurteilung bei stufenphasischen Merkmalen
betrieblischer Leistungsstellungszweig als Hilfsmerkmal	11 unternehmerische Disposition bzw. vorgegebene Planwerte	Maß der Selbstständigkeit des Filialbetriebes ----- Charakter der Wirtschaftsordnung der betreffenden Volkswirtschaft	sehr selbständig - selbständig - wenig selbständig - unselbstständig 7) ----- Freie Marktwirtschaft - Interventionismus - Zentralverwaltungswirtschaft 8)	stets mehrschichtig
	12 betrieblische Organisation	- einstufig dezentral - zweistufig dezentral ----- Anzahl der Filialbetriebe	----- 10) ----- sehr hoch - hoch - mittel - niedrig - sehr niedrig 9)	stets einschichtig
	13 Güterherkunft	- Ausbeutung von Naturschätzen - Kauf von Vorstufen-Unternehmungen - Übernahme im Filialbetriebssystem - Kauf vom Staat	----- 10) -----	einschichtig oder mehrschichtig
	14 betrieblischer Durchlauf	Maß der betrieblichen Bearbeitung	sehr groß - groß - mittel - niedrig - sehr niedrig 4)	
	15 Güterhinkunft	- Verkauf an Konsumenten - Verkauf an Nachstufen-Unternehm. - Abgabe im Filialbetriebssystem - Verkauf an Staat		einschichtig oder mehrschichtig
	16 Reifeleistung	Anteil der Reifeleistung des Filialbetriebes an der Reifeleistung des Filialbetriebssystems	sehr groß - groß - mittel - niedrig - sehr niedrig 4)	

Abkürzungsverzeichnis und Anmerkungen zum theoretischen
Ansatz der Typologie der Filialbetriebe

- 1) Ausprägungsstufen für qualitative Intensitäten:

ausschließlich	= 6
sehr hoch	= 5
hoch	= 4
mittel	= 3
niedrig	= 2
sehr niedrig	= 1
überhaupt nicht	= 0

- 2) Ausprägungsstufen für quantitative Intensitäten:

100% - 81%	= VI
80% - 66%	= V
65% - 51%	= IV
50% - 36%	= III
35% - 21%	= II
20% - 1%	= I
0%	= 0

- 3) Die Prozentangaben beziehen sich auf Bereiche, von denen jeweils nur der Endpunkt angegeben ist. Die Angabe 100% ist also zB als Bereich von 81% - 100% zu lesen.

- 4) Kurzbezeichnung: sg - g - m - n - sn

- 5) Kurzbezeichnung: sa - a - ga

- 6) Kurzbezeichnung: sk - k - gk

- 7) Kurzbezeichnung: ss - s - wś - us

- 8) Kurzbezeichnung: Mw - Int - Zw

- 9) Kurzbezeichnung der quantitativen Umschreibung der Anzahl der Filialbetriebe: sh - h - m - n - sn

- 10) Das Vorhandensein oder nicht Nicht-Vorhandensein der jeweiligen Phase dieser stufenphasischen Merkmale wird durch Positiv- bzw. Negativzeichen zum Ausdruck gebracht.

III. SYNTHESE ZU EINER TYPOLOGIE DER FILIALBETRIEBE

1.) Simplexmerkmale der Funktionsausübung als Partialtypen

Geht man von der oben erfolgten Prioritätensetzung aus und bildet von dem Leitmerkmal der Funktionsausübung abgeleitete Untergruppen von Teilfunktionen, so kann dieses Vorgehen noch ohne weiteres als subordinierendes Klassifizieren bezeichnet werden. ¹⁾ Aus der Funktionsausübung als solcher werden dann vier leistungswirtschaftliche Grundfunktionen ausgewählt - die Beschaffung, die Leistungserstellung, die Lagerung und der Absatz - die diesem Tatbestand entsprechen. Der Übergang zum typologischen Arbeiten wird dann vollzogen, wenn diese vier Simplexmerkmale in ihren möglichen Ausprägungsformen fixiert, d. h. wenn sie ihres Alternativcharakters entkleidet werden. Dazu wird jede Grundfunktion, bzw. das sie konstituierende Merkmal, ausprägungsmäßig erfaßt und, da es sich bei den betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen um stufenphasische Merkmale handelt, die einzelnen Phasen festgelegt. In einem weiteren Schritt werden dann den dergestalt gewonnenen Phasen ihre Ausprägungsmöglichkeiten zugeordnet und geklärt, ob die Phasen der stufenphasischen Merkmale einschichtig oder mehrschichtig auftreten können.

Die bisher entwickelte Typologie von an Funktionen orientierten Filialbetrieben ging ausschließlich vom Leitmerkmal Funktionsausübung aus. Da diese jedoch als Leistungsvollzug nicht isoliert für sich, bildlich gesprochen, im luftleeren Raum erfolgen kann, bedarf das bisherige Vorgehen der Ergänzung durch

1) Vgl. Castan, E.: a. a. O., S. 41: "Eine Klassifikation, die Grundlage einer Leistungstypologie sein will, könnte von den Funktionen der Unternehmungen ausgehen."

die oben im Schema dargestellten Hilfsmerkmale Strukturdaten, Faktorkombination und betriebswirtschaftlicher Leistungsprozeß. Erst dann kann ein befriedigendes, an den leistungswirtschaftlichen Funktionen orientiertes System von Partialtypen der Filialbetriebe entwickelt werden.

Die dergestalt gewonnenen Typen sind einmal Partialtypen, da sie hinsichtlich des Leitmerkmals der Funktionsausübung definitionsgemäß einschichtig sind. ¹⁾ Es gibt nur reine Beschaffungs-, Produktions-, Lager- und Absatzfilialbetriebe. Diese Typen sind jedoch auch im Sinne Duckens 'gedankliche Modelle', also Idealtypen als Ergebnis pointierender Abstraktion, da sie in dieser reinen Form in der Wirtschaftspraxis nicht anzutreffen sind. ²⁾

Das für die vier Partialtypen beschaffungswirtschaftlicher, produktionswirtschaftlicher, lagerwirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Filialbetriebe geltende Merkmalssystem läßt sich sehr einfach aus dem oben dargestellten, theoretischen Merkmalssystem einer Typologie von Filialbetrieben ableiten. Die zur Bildung von Partialtypen herangezogenen Simplexmerkmale des Leitmerkmals 'Funktionsausübung' sind in dem genannten Schema unter den Nummern 1 - 4 enthalten. Zieht man stets nur eines der vier Simplexmerkmale und seine Ausprägungen unter Weglassung der übrigen drei Simplexmerkmale und ihrer Ausprägungen bei Weiterdauer der Gültigkeit sämtlicher Hilfsmerkmale und ihrer Ausprägungen heran, so erhält man die vier für die Partialtypen

- beschaffungswirtschaftlicher Filialbetrieb
- produktionswirtschaftlicher Filialbetrieb

1) Methodisch ebenso, vgl. Tietz, B.: a.a.O., S.29.

2) Vgl. Eucken, W.: Die Grundlagen..... a. a. O., S. 268f.

- lagerwirtschaftlicher Filialbetrieb und
- absatzwirtschaftlicher Filialbetrieb

gültigen System der Merkmale und ihrer Ausprägungen. Diese vier partialtypischen Merkmalssysteme lassen die Erfassung aller wesentlichen Differenzierungsmöglichkeiten zu. Das im obigen Schema festgelegte Merkmalssystem kann deshalb als ein brauchbares Instrument auch zur partial- und idealtypischen Ordnung von Filialbetrieben herangezogen werden.

Es verbleibt schließlich noch zu klären, inwieweit die Finanzierung im Sinne aller Dispositionen über Kapital als eine Hauptfunktion anzusehen ist und deshalb zu einem eigenen Filialbetriebstypus, der dann als finanzwirtschaftlicher Filialbetrieb zu bezeichnen ist, führen kann. Wenn Wunderer schreibt, daß "die jeweilige Bewertung der Finanzierung als Haupt- oder Teilfunktion von der Gewichtung des Faktors Kapital abhängig" ¹⁾ ist, so hat er zwar eines der damit zusammenhängenden Probleme, jedoch nicht das wesentliche angesprochen. Wesentlich ist vielmehr, unabhängig davon, ob die Finanzierung nun Haupt- oder Teilfunktion ist, daß es sich bei ihr im Gegensatz zu den anderen Funktionen um eine völlig andere Problemkategorie handelt. Die Finanzierungsfunktion ist im Gegensatz zu den bisher erwähnten Funktionen der Beschaffung, der Leistungserstellung, der Lagerung und des Absatzes ein Teil des finanzwirtschaftlich-rechtlichen Aspektes von Wirtschaftseinheiten, und ist deshalb von den leistungswirtschaftlichen Funktionen streng zu trennen.

1) Wunderer, R.: a. a. O., S. 213.

Die Unternehmung mit Filialbetriebssystem stellt einen leistungswirtschaftlichen Verbund dar. Wenn Teile der Unternehmungsverwaltung und Geschäftsleitung mit finanzwirtschaftlichen Funktionen räumlich getrennt von der Zentrale sind, so handelt es sich dabei um keine Filialbetriebe mit ihrem Spezifikum des leistungswirtschaftlichen Verbundes, auch um keinen finanzwirtschaftlich-rechtlichen Verbund, da ja Identität der Unternehmungsaspekte vorliegt, sondern schlicht um räumlich separierte finanzwirtschaftliche Abteilungen der Zentralen ohne Verbunds- und damit Filialbetriebscharakter! ¹⁾

2.) Totaltypen als Kombination der Partialtypen

a) Totaltypen in der Form des Mehrfunktions-Filialbetriebes

"Nach dem Umfang, in dem das Erkenntnisobjekt erfaßt werden soll, lassen sich partielle Typen und totale Typen unterscheiden." ²⁾ Während bei den partiellen Typen das Interesse sich isoliert auf die Erfassung eines bestimmten Aspektes des Untersuchungsobjektes beschränkt, wird bei den totalen Typen die Gesamtheit der Erscheinung typologisch zu umschreiben versucht. Für den Fall der Typologie von Filialbetrieben bedeutet dies, daß das Untersuchungsinteresse nunmehr, von der isolierten Betrachtung jeweils der vier leistungswirtschaftlichen Funktionen einer Wirtschaftseinheit ausgehend, auf die Ganzheit dieser Wirtschaftsein-

1) In Übereinstimmung mit Arbeitskreis Prof. Dr. Krühe: Finanzorganisation. Finanzielle Unternehmensführung. Köln und Opladen 1964, S. 94, der die in Einzelfällen bei Unternehmungen, deren Geschäftszweck Bankgeschäfte primär nicht vorsieht, vorhandenen unselbstkündigen Bankabteilungen ebenfalls den übrigen Betriebsteilen dieser Unternehmung zurechnet.

2) Tietz, B.: a. a. O., S. 29.

heit ausgedehnt wird. Der Untersuchung kommt hierbei zustatten, daß die leistungswirtschaftliche Ganzheit einer Wirtschaftseinheit sich als die Summe der vier genannten, leistungswirtschaftlichen Grundfunktionen Beschaffung, Leistungserstellung, Lagerung und Absatz ergibt.

Für eine totaltypologische Erfassung des Filialbetriebes bedeutet dies, daß sich eine derartige Typologie durch Kombination der Partialtypen beschaffungswirtschaftlicher, produktionswirtschaftlicher, lagerwirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Art entwickeln läßt.¹⁾ Entsprechend der hohen Anzahl der quantitativen und qualitativen Differenzierungen schon beim Partialtypus, potenzieren sich die Kombinationsmöglichkeiten beim Totaltypus bis maximal vierfach - entsprechend den maximal vier bei einem Filialbetrieb vorhandenen leistungswirtschaftlichen Grundfunktionen.

Aus der Fülle der möglichen Kombinationen der vier Grundfunktionen zu totaltypischen Filialbetrieben haben sich in der Wirtschaftspraxis Schwerpunktypen herausgebildet, die den verschiedensten Wirtschaftszweigen angehören können und auch untereinander so differenziert sind, daß eine klassifikatorische Ordnung niemals eine sachadäquate Systematisierung herbeiführen könnte. Diese Schwerpunktypen der Wirtschaftspraxis sollen deshalb mit dem oben entwickelten typologischen Ordnungssystem von Merkmalen und Merkmalsausprägungen konfrontiert

1) Hirsch, J.: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. 2. Auflage. Tübingen 1925, S.45, hat genau den umgekehrten Vorgang vor Augen, wenn er fordert, die einzelnen Funktionen idealtypisch zu erfassen, um die meistens in einem Betrieb zugleich auftretenden Funktionen voneinander trennen zu können.

und eine Einordnung in den dortigen Merkmalsraum vorgenommen werden.

b) Schwerpunkttypen der Wirtschaftspraxis

aa) Der Vollfunktions-Filialbetrieb als Totaltypus

Bei diesen Schwerpunkttypen der Wirtschaftspraxis dominiert "die nach Produktbereichen dezentral operierende Organisation (als - der Verf.) die am meisten gewählte Strukturform diversifizierter Unternehmen".¹⁾ Diese dann als sogenannte profit centers mit eigener Gewinnermittlung arbeitenden Zweigbetriebe eines Großunternehmens würden das vom deutschen Handelsrecht für die Zweigniederlassung verlangte Erfordernis par excellence erfüllen - nämlich bei Fortfall der Hauptniederlassung als selbstständiges Unternehmen weiter arbeiten zu können. Sie können deshalb, obwohl ihnen an sich nur Filialbetriebscharakter zukommt, als potentiell selbstständige Unternehmen angesehen werden, die alle leistungswirtschaftlichen Funktionen und auch die Finanzierungsfunktion selbst ausüben. Die Verbindung zu den übrigen Teilen des Filialbetriebssystems darf primär in dem ihnen als profit centers zur Verfügung gestellten Kapital und der von der Gesamtunternehmung hierfür erwarteten Rendite gesehen werden.

Im Zusammenhang mit der hier zu entwickelnden Typologie von Filialbetrieben können sie als Filialbetriebe angesehen werden, die unter partialtypischem Aspekt alle vier Typen - beschaffungswirtschaftliche, produktionswirtschaftliche, lagerwirtschaftliche und absatzwirtschaftliche - in ihrem Betrieb vereinen. Unter totaltypischem Aspekt müssen sie

1) Schmidt-Sudhoff, U.: a. a. O., S. 429.

deshalb als sogenannte Vollfunktions-Filialbetriebe angesprochen werden, deren Grad der Ausübung der einzelnen leistungswirtschaftlichen Funktionen sehr hoch, deren Anteil an der Funktionsausübung im Verhältnis zur Gesamtfunktionsausübung im Filialbetriebssystem jedoch in Abhängigkeit von der Größe des Filialbetriebssystems schwanken wird. Auf die den Typus des Vollfunktions-Filialbetriebes konstituierenden Merkmale und deren Ausprägungen soll jedoch erst im Rahmen des unten noch zu gebenden Schemas einer Typologie der Schwerpunkttypen von Filialbetrieben eingegangen werden.

bb) Teilfunktions-Filialbetriebe als Schwerpunkttypen

Schon eingangs dieser Arbeit wurde die außergewöhnliche Vielzahl der Bezeichnungen der Wirtschaftspraxis für Filialbetriebe erwähnt, die zudem dann die heterogensten Gebilde darunter vereinten. Der Katalog der Bezeichnungen hierfür soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden, vielmehr sollen nur diejenigen Bezeichnungen und die darunter fallenden Filialbetriebe kurz dargestellt werden, die statistisch eine gewisse Häufigkeit aufweisen, und deren Einordnung in das entwickelte Schema der Merkmale und Merkmalsausprägungen zur typologischen Erfassung von Filialbetrieben den höchsten Ordnungseffekt bewirkt. Infolge der schon betonten Heterogenität der Erscheinungen, die unter einigen der erwähnten Bezeichnungen zusammengefaßt werden, wird der Merkmalsraum bei diesen Filialbetriebsformen relativ weit abzustecken sein; umgekehrt lassen sich die Intervalle der Merkmalsausprägungen bei jenen Filialbetrieben enger fassen, deren reale Erschei-

nungsformen ein homogeneres Bild ergeben.

In der Darstellung der Typologie der Schwerpunkttypen von Filialbetrieben wird auf das oben entwickelte Schema zurückgegriffen, da sich dieses als ein brauchbares Darstellungsinstrument erwiesen hat. Neben der Exaktheit der Darstellung von Merkmalen und -ausprägungen, seiner Übersichtlichkeit und der Möglichkeit der raschen Informationsentnahme ist vor allen Dingen angenehm zu vermerken, daß eine Darstellung in Schemata langatmige, verbale Ausführungen überflüssig macht.¹⁾ Die einzelnen Schwerpunkttypen werden ausprägungsmäßig durch Kurzbezeichnungen erfaßt, deren Entschlüsselung in den Anmerkungen 1 - 10 zum oben genannten Schema gegeben wird.²⁾

Ein Vergleich der Schwankungsbreite eines Merkmals innerhalb einer Zeile bei den einzelnen Filialbetriebstypen läßt den sich überschneidenden und damit^{den} verglichenen Formen von Filialbetrieben gemeinsamen Raum der Ausprägungsmöglichkeiten erkennen. Diese unterschiedlichen Ausprägungen sind, bezogen auf die vier Globalmerkmale, unterschiedlich stark verteilt. Während die Ausprägung der Simplexmerkmale der Funktionsausübung bei den einzelnen Schwerpunkttypen von Filialbetrieben außerordentlich differiert, ist der Spielraum der unterschiedlichen Ausprägungen bei den Hilfsmerkmalen Strukturdaten, Faktorkombination und betriebswirtschaftlicher Leistungsprozeß weit enger gefaßt. Auch vom Ergebnis der angestrebten Typologie wird somit die These von dem Leitmerk-

1) Zu anderen Darstellungsweisen von Typen vgl. Tietz, B.: a. a. O., S. 75ff; Knoblich, H.: a. a. O., S. 58ff; Riebel, P.: Die Kuppelproduktion. Betriebs- und Marktprobleme. 1955, S. 67; Eisfeld, C.: Zur Lehre..... a. a. O., S. 349ff.

2) Vgl. S. 190 dieser Arbeit.

malscharakter der vier leistungswirtschaftlichen Grundfunktionen Beschaffung, Leistungserstellung, Lagerung und Absatz bestätigt. Ein derartiger Umkehrschluß ist deshalb möglich, weil bei der typologischen Erfassung der realen Schwerpunkttypen die unterschiedliche Prioritätensetzung bei den einzelnen Globalmerkmalen methodisch keinen Einfluß auf die Differenzierung nehmen kann.

Als Ergebnis der Darstellung der Typologie der Filialbetriebe in Schemaform kann vermerkt werden, daß jeder Schwerpunkttypus und die ihm im Merkmalsraum zuerkannte Schwankungsbreite sofort erfaßbar und interpretierbar ist.!

Von der Vielzahl der Bezeichnungen der Filialbetriebe wurden neun im Hinblick auf die Häufigkeit ihres Vorkommens ausgewählt und im Schema erfaßt. Der sogenannte Vollfunktions-Filialbetrieb wurde bereits genannt, von den Teilfunktions-Filialbetrieben sind zur Erfassung vorgesehen:

- Typ 1: das Zweigwerk oder die Zweigfabrik
- Typ 2: das Auslieferungslager
- Typ 3: die Niederlage oder die Niederlassung ¹⁾
- Typ 4: das Verkaufsbüro
- Typ 5: der Fabrikladen
- Typ 6: die Werksverkaufsstelle
- Typ 7: das technische Außenbüro
- Typ 8: der Filialladen
- Typ 9: als profit center gestaltete division.

1) Es muß betont werden, daß Niederlassung hier ausdrücklich im Sinn des wirtschaftlichen Sprachgebrauchs und nicht im Sinne des Handelsrechts verwandt wird.

Globalmerkmale		Simplexmerkmale		Phasen stufenphasischer Merkmale		Zweigwerk		Auslieferungslager		Niederlage		Verkaufsbüro		Fabrikkladen		Werkverkaufsstelle		techn. Ausgabendüro		Filialkladen		Vollfunktionsfiliale	
Funktionsausübung als Leistungsmerkmal	1	Beschaffung	Grad der Ausübung Anteil an d. Funktionsausübung von Gütern d. Vorstufen von Arbeitskräften	0 - 5	0	0 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	Leistungsstellung	Grad der Ausübung Anteil an der Funktionsausübung	1 - 5	0 - 1	0 - 1	0	0 - 1	0	0 - 1	0	0 - 1	0	0 - 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	Lagerung	Grad der Ausübung Anteil an der Funktionsausübung Vorlagerung Zwischenlagerung Nachlagerung	1 - 5	2 - 5	3 - 6	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	0
	4	Lagerung	Grad der Ausübung Anteil an der Funktionsausübung Vorlagerung Zwischenlagerung Nachlagerung	1 - 5	2 - 5	3 - 6	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	5 - 6	0 - 1	0	0

TABELLE IV, Teil 1

TABELLE IV, Teil 2

Globalmerkmale	Simplexmerkmale	Phasen stufenphasischer Merkmale	Zweigwerk	Auslieferungs-lager	Niederlage	Verkaufsbüro	Fabrikladen	Werkver-kaufsstelle	techn. Aus-senbüro	Filialladen	Vollfunk-tionsfiliale
	4	Absatz	Grad der Ausübung	0 - 1	0 - 2	0 - 5	4-6	1 - 6	1 - 5	4 - 6	1 - 5
			Anteil an der Funk-tionsausübung	0 - I	0 - I	I - V	I-VI	I - VI	I - II	I - VI	I - VI
			Absatzanbahnung	+	+	+	+	-	+	+	+
			Verkaufsabschluß	-	+	+	+	+	-	+	+
			Verkaufsfachführung	+	+	+	+	+	-	+	+
			Kundendienst	+	+	+	+	-	+	-	+
Strukturdaten	5	Wirtschafts-zweigzuge-hörigkeit	Industrie	+	+	+	+	+	+	-	+
			Handel	+	+	+	-	-	-	+	+
Hilfsmerkmal			Dienstleistung	+	+	-	-	-	+	-	+
	6	Standort-faktoren	Absatzorientierung	+	+	+	+	+	+	+	+
			Verkehrsorientierung	+	+	+	-	-	+	-	+
			Arbeitskräfteorientie-rung	+	-	-	-	-	-	-	+
			Materialorientierung	+	-	-	-	+	-	-	+

Globalmerkmale	Untermerkmale	Phasen stufenhafter Merkmale	Zweigwerk	Auslieferungsabläufe	Niederlage	Verkaufsbüro	Fabrikladen	Werkverkaufsstelle	techn. Aus-schüß	Flutalladen	Vollfunk-tionsflutale
		Entfernung der Betriebe	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m	sg-m
	7 Leistungsbreite		1-V	0-I	0-I	0-I	0-I	0-I	1-II	0-I	1-V
	8 Leistungsabgabe		1-III	0-I	0-I	0-I	0-I	0-I	I	0-I	1-IV
Faktor-kombi-nation	9 Arbeit	absoluter Faktoreinsatz	1-5	2-4	1-5	3-5	3-5	2-5	3-5	3-5	1-5
		relativer Faktoreinsatz	sa-ga	sa-a	sa-ga	sa-a	sa-a	sa-a	sa-a	sa-a	sa-ga
Hilfsmerkmal	10 Kapital und Vorleistungen	absoluter Faktoreinsatz	2-5	1-2	1-5	1-2	1-5	1-2	1-2	1-5	2-5
		relativer Faktoreinsatz	sk-gk	gk	gk-k	gk	k-gk	gk	gk	gk	sk-gk
	11 unternehmerische Disposition bzw. vorgegebene Planwerke	selbstständigkeit des Filialbetriebes	ss-ws	us	ss-us	ss-ws	ws-us	us	us	us	ss-s
		Wirtschaftsordnung	Mw-Int	Mw-Int-Zw	Mw-Int	Mw-Int	Mw-Int	Mw-Int	Mw-Int	Mw-Int	Mw-Int

TABELLE IV, Teil 2

TABELLE IV, Teil 4

Globusmerkmale	Simplexmerkmale	Phasen stufenphasischer Merkmale	Zweigwerk	Auslieferungslager	Niederlage	Verkaufsbüro	Fabrikladen	Werkverkaufsstelle	techn. Aus-senbüro	Filialladen	Vollfunk-tionsfiliale
Betrieblicher Leistungserstellungstypus 232.	12 Betriebliche Organisation	einstufig dezentral zweistufig dezentral	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	13 Güterherkunft	Ausbeutung von Naturschätzen Kauf von Vorstufen-Unternehmungen Übernahme im Filialbetriebsystem Kauf vom Staat	+	-	+	-	-	-	-	-	+
	14 betr. Durchlauf		sg-n	sn	sn-d	sn	sn	sn	-	sn	sg-n
	15 Güterlinkunft	Verkauf an Konsumenten Verkauf an Nachstufen-Unternehmungen Verkauf an Staat Abgabe im Filialbetriebsystem	+	+	+	+	+	+	-	+	+
	16 Reifeleistung		sg-n	sn	sn-n	sn	sn	sn	sn-n	sn	sg-n

E. KRITISCHES ZUM ERGEBNIS

Die Beschäftigung mit der Typologie als Methode und als Ordnungssystem - hier bei den Unternehmungen mit Filialbetriebssystem - zeigt die Zweispältigkeit ihres Charakters als Hilfsmittel der Logik. Zum einen erlaubt die typologische Methode noch die Durchdringung und Ordnung von Problemkomplexen, bei denen andere Instrumente der Logik versagen müssen, zum anderen aber fehlt ihr die Anschaulichkeit und Eindeutigkeit des Alternativcharakters des begrifflich-klassifizierenden Verfahrens. Damit sei keinesfalls die Exaktheit einer wissenschaftlich fundierten Typologie in Frage gestellt - es mangelt ihr nur an Anschaulichkeit! Die Typologie kann im Gegenteil zu einer sehr umfassenden und exakten Einordnung von Phänomenen in Merkmalsräume führen; trotzdem sieht sich der typologisch Arbeitende ständig dem kontradiktorischen Sachzwang gegenüber, daß ein Mehr an Merkmalen einerseits zur Steigerung der Exaktheit der Aussage, andererseits zur Minderung der Anschaulichkeit führt. Hier bei der Entwicklung der Typologie der Filialbetriebe einen sachadäquaten Kompromiß zu finden, war das Bestreben des Verfassers.

Nacht man im Bewußtsein dieser Antinomie den Versuch, einen konkreten Filialbetrieb mit Hilfe des im Schema III gegebenen Merkmalskataloges und der dort festgelegten Schwankungsbreiten in den Merkmalsraum typologisch einzuordnen, so wird man auf Schwierigkeiten mannigfacher Art stoßen. Voranzuschicken ist noch, daß terminologisch eine Orientierung am Schema IV mit seinen Schwerpunkttypen von Filialbetrieben zwar prinzipiell möglich, jedoch infolge der sehr divergierenden Begriffsin-

halte der realen Erscheinungsformen von Filialbetrieben und ihrer Bezeichnungen nicht immer zur Orientierung im Merkmalsraum beizutragen braucht. Die synonyme Bezeichnung eines Filialbetriebes mit einem der im Schema IV entwickelten Filialbetriebs-typen schließt eine an dessen Merkmalen orientierte Übereinstimmung nicht zwangsläufig ein.

Diese zitierten Schwierigkeiten beginnen zunächst einmal schon bei der Erfassung der Merkmale und ihrer qualitativen und quantitativen Ausprägungen; vielfach ist man dann auf Schätzungen mit all ihren subjektiven Fehlerquellen angewiesen. Sie können auch darin bestehen, daß für konkrete Filialbetrie-be im oben gegebenen Merkmalskatalog nicht enthaltene Merkmale oder nicht mehr zugelassene Merkmalsausprägungen dominierenden Einfluß nehmen. Umgekehrt können sich im Merkmalskatalog enthaltene Merkmale als für den betreffenden Filialbetrieb irrelevant herausstellen.

Es kommt hinzu, daß die Schwerpunkttypen des Schemas IV zwar in ihren Merkmalen und in ihren Merkmalsausprägungen festgelegt sind, daß hierbei aber vom Faktor Zeit abstrahiert wurde. Einflüsse externer und interner Art können einen Filialbetrieb sehr stark verändern, unter Umständen bis hin zum völligen Funktionswechsel. Gedacht ist hier zB bei einem betont beschaffungswirtschaftlichen Filialbetrieb an externe Gründe, die diese Funktion zum Wegfall bringen und bei dem dann aus internen Gründen eine Umwandlung in einen absatzorientierten Filialbetrieb vorgenommen wird - ohne daß sich an der Bezeichnung des betreffenden Filialbetriebes etwas ändern müßte.

Trotz der erwähnten Schwäche dieser Typologie von

Filialbetrieben erscheinen die allgemeinen und auch konkret bei der typologischen Einordnung der realen Schwerpunkttypen in den umrissenen Merkmalsraum erreichbaren Ergebnisse weit günstiger als ein Belassen des Filialbetriebs in dem amorphen Dunkel des Nicht-Klassifizierbaren.

LITERATURVERZEICHNIS

I. Selbständige Veröffentlichungen

- ALLEN, L. A.: Management and Organization. New York, Toronto 1958.
- ALTFELDER, K.: Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung. Berlin 1965.
- ASSOCIATION EUROPEENNE D'ETUDES JURIDIQUES ET FISCALES (Hrsg.): Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften im gemeinsamen Markt. Baden-Baden 1964.
- AUSSCHUSS FÜR WIRTSCHAFTLICHE VERWALTUNG (Hrsg.): Handbuch der Lochkarten-Organisation. 1. Band. Frankfurt/Main 1962.
- BALLMANN, W. - BLOHM, H. - GRUN, H. - KOTTHAUS, H. - TRAUB, W.: Unternehmensprüfung. München 1962.
- BALSER, H. u. PICHURA, V.: Zweigniederlassungen ausländischer Kapitalgesellschaften in Deutschland. Baden-Baden 1958.
- BAUMBACH-DUDEN: Kommentar zum HGB. 17. Auflage, München und Berlin 1966.
- BECKERATH, H.v.: Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der deutschen Industriewirtschaft. 2. Auflage, Jena 1924.
- BECKMANN, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung. 2. Auflage, Stuttgart 1956.
- BECKMANN, L. u. PAUSENBERGER, E.: Gründungen, Umwandlungen, Fusionen, Sanierungen. In: Die Wirtschaftswissenschaften. Reihe A (Betriebswirtschaftslehre). Hrsg. Prof. Dr. Dr. E. Gutenberg. Wiesbaden 1961.
- BERGER, K.H.: Unternehmensgröße und Leitungsaufbau. Berlin 1968.
- BESTE, T.: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem. Leipzig 1933.
- BIDLINGMAIER, J.: Unternehmensziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964.
- BIDLINGMAIER, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968.
- BLEICHER, K.: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. Berlin 1966.
- BLOHM, H.: Organisation, Information und Überwachung. Wiesbaden 1969.

- DÖVENTER, E.: Theorie des räumlichen Gleichgewichts. Tübingen 1962.
- ERIMBERG, A.: Aufbauorganisation der internen Revision in tiefgegliederten Unternehmungen und Konzernen. Berlin 1962.
- BUSSE VON COLBE, M.: Die Planung der Betriebsgröße. Wiesbaden 1964.
- FUSSMEIN, K.: Kartelle und Konzerne. Stuttgart 1963.
- CASIAN, E.: Typologie der Betriebe. Stuttgart 1963.
- COSMIDIS, E.: Die Filialerfolgsrechnung in Dienste der Bankleitung. Diss. Frankfurt/Main 1968.
- CURTI, E.: Das Antitrustrecht der Vereinigten Staaten von Amerika. Zürich 1955.
- DIEHL, K.: Die sozialrechtliche Richtung der Nationalökonomie. Jena 1941.
- DÜRRINGER-HACHENBURG: Das Handelsgesetzbuch. 1. Band. 3. Auflage, Mannheim-Berlin-Leipzig 1930.
- DONATZ, H.: Die Stellung des Rechnungswesens in der Organisation der industriellen Unternehmung und im Industriekonzern. Winterthur 1958.
- EDLICH, H.G.: Die Zweigniederlassung als Organisationsform. In: Betriebswirtschaftliche Forschungen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin. Berlin 1965.
- EHLEN, K.J.: Die Filialgroßbanken - Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem. Beiträge zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung. Hrsg. Prof. Dr. M.B. Kamp. Heft 6. Stuttgart 1960.
- EIRLICHER, H.: Das Massenfilialsystem. Die Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit auf den Einzelhandelsbetrieb. Schriften zur Einzelhandelsforschung. Heft 8. Stuttgart 1931.
- EICKEN, W.: Grundlagen der Wirtschaftspolitik. 5. Auflage, Bad Godesberg 1947.

- EUCKEN, W.: Unser Zeitalter der Mißerfolge. Fünf Vorträge zur Wirtschaftspolitik. Tübingen 1951.
- EUCKEN, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen und Bern 1955.
- EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. 8. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1965.
- FISCHER, K.: Die internationale Unternehmung. Umriß eines Unternehmungstyps. Diss. Nürnberg 1967.
- GODIN-WILHELMI: Aktiengesetz vom 6. Sept. 1965. Kommentar. 3. Auflage, Berlin 1967.
- GOMBERG, L.: Handelsbetriebslehre und Einzelwirtschaftslehre. Leipzig 1903.
- GROCHLA, E.: Betrieb und Wirtschaftsordnung - das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1954.
- GROCHLA, E.: Betriebsverband und Verbandsbetrieb. Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin 1959.
- GROCHLA, E.: Betriebsverbindungen. Sammlung Göschen, Band 1235 u. 1235a. Berlin 1969.
- GUTENBERG, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958.
- GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Band: Die Produktion. 13. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1967.
- HALLER, H.: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie. Stuttgart u. Köln 1950.
- HARMS, W.: Konzern im Recht der Wettbewerbsbeschränkungen. Eine wirtschafts- und gesellschaftsrechtliche Untersuchung. Köln-Berlin-Bonn-München 1968.
- HÄUSSERMANN, D.: Das Organisationsinstrumentarium innerbetrieblicher Dezentralisation. Diss. Mannheim 1966.
- HAUSSMANN, F.: Der Wandel des internationalen Kartellbegriffs. Bern 1947.

- HARTMANN, B.: Elektronische Datenverarbeitung für Klein- und Mittelbetriebe. Freiburg i.Br. 1966.
- HEINEN, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966.
- HEUER, H.: Zur Organisation der Betriebsplanung in der volkseigenen Industrie des sowjetischen Besatzungsgebietes. Berlin 1958.
- HIRSCH, J.: Die Filialbetriebe im Detailhandel. Unter hauptsächlichster Berücksichtigung der kapitalistischen Massenfilialbetriebe in Deutschland und Belgien. Bonn 1912.
- HIRSCH, J.: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik. 2. Auflage, Tübingen 1925.
- HOPPERDIETZEL, W.: Wirtschaftlichkeitsrechnung für elektronische Datenverarbeitungsanlagen. Diss. Nürnberg 1967.
- HUPPERT, W.: Internationale Industriekonzerne. Eine Studie zur Erklärung, Systematisierung und Quantifizierung ihres Auslandsgeschäftes. Berlin 1966.
- INSTITUT FÜR INTERNE REVISION, e.V., Frankfurt/Main: Aufgaben und Praxis der internen Revision. München 1959.
- KLUGE, W.: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems. Diss. Köln 1934.
- KNAPP, G.F.: Staatliche Theorie des Geldes. 4. Auflage, München und Leipzig 1923.
- KNOBLICH, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie - Grundlagen und Anwendung. Köln und Opladen 1961.
- KOBERSTEIN, G.: Unternehmenszusammenschlüsse. Essen 1955.
- KORMANN, H.: Die Steuerpolitik der internationalen Unternehmung. Düsseldorf 1969.
- KOSIOL, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- ARBEITSKREIS PROF! DR. KRÜGE DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT: Konzernorganisation. 1. Auflage, Köln und Opladen 1952.
- DERSELBEE: Konzernorganisation. 2. Auflage, Köln und Opladen 1964.
- DERSELBEE: Finanzorganisation. Finanzielle Unternehmensführung. Köln und Opladen 1964.

- KÜPPERSBUSCH, O.E.: Die Finanzpolitik der internationalen Unternehmung. Diss. Nürnberg 1968.
- LANGENEGGER, E.: Konzernunternehmungspolitik. Grundlagen, Grundfragen und Zielsetzungen. Bern 1967.
- LEHMANN, H.: Wesen und Formen des Verbundbetriebes. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Morphologie. Berlin 1965.
- LEHMANN, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, Meisenheim am Glan 1949.
- LENEL, H.O.: Ursachen der Konzentration - unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse. 2. Auflage, Tübingen 1968.
- LIEFMANN, R.: Kartelle, Konzerne und Trusts. 7. Auflage, Stuttgart 1927.
- LIEFMANN, R.: Kartelle, Konzerne und Trusts. 8. Auflage, Stuttgart 1930.
- LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage, Tübingen 1955.
- MAHRINGER, A.: Das Filialsystem der Fabriken. Diss. Frankfurt 1927, veröffentlicht Schramberg 1930.
- MARCH, J.G. und SIMON, H.A.: Organizations. New York 1958.
- MARCHAND, J.P.: Konsolidierte Bilanz und Betriebsabrechnung der Holding. Bern 1949.
- MARCUSE, E.: Das Filialsystem der deutschen Großbanken. Diss. Berlin 1934.
- MELLEROWICZ, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Berlin 1952.
- MELLEROWICZ, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1. 9. Auflage, Berlin 1956.
- MELLEROWICZ, K.: Kosten und Kostenrechnung. Band 1. Berlin 1957.
- MELLEROWICZ, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie. Band 1. Freiburg 1958.

- MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik. Band 1.
2. Auflage, Freiburg 1963.
- MITSCHERLICH, W.: Die Lehre von den beweglichen
und starren Begriffen. Stuttgart 1936.
- MOLSBERGER, J.: Zwang zur Größe? Zur These von der
Zwangsläufigkeit der wirtschaftlichen
Konzentration. In: Abhandlungen zur
Mittelstandsforschung. Heft 31. Köln
und Opladen 1967.
- NICKLISCH, H.: Die Betriebswirtschaft. 7. Auflage,
Stuttgart 1932.
- NIEMANN, U.: Probleme der Gewinnrealisierung inner-
halb des Konzerns. Diss. Köln 1968.
- NORDSIECK, F.: Rationalisierung der Betriebsorgani-
sation. 2. Auflage der Grundlage der
Organisationslehre. Stuttgart 1955.
- NORDSIECK, F.: Betriebsorganisation. Betriebsauf-
bau und Betriebsablauf. Stuttgart 1961.
- OHNE VERFASSEN: Bericht über Änderungen des Gesetzes
gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Bun-
destagsdrucksache IV/1617, Bonn 1962.
- OHNE VERFASSEN: Reichsgesetzblatt, verschiedene Jahr-
gänge.
- PAHLOW, W.: Wirtschaftliche Entwicklungsgesetze?
Eine allgemeine Kritik an der Idee
der Zwangsläufigkeit in der Wirt-
schaft. In: Nürnberger Abhandlungen.
Hrsg. W. Weddigen. Heft 26. Ber-
lin 1968.
- PASSOW, R.: Betrieb, Unternehmung, Konzern. Bei-
träge zur Lehre von den Unterneh-
mungen. Heft 11. Jena 1925.
- PAUSENBERGER, E.: Der Konzernaufbau. Versuch einer
Morphologie des Konzerns. Diss.
München 1957.
- PENROSE, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm.
Oxford 1959.
- PETERSEN, H.: Zur Aufgabe und Methode der Unterneh-
mungstypologie. Diss. Hamburg, er-
schienen Hildesheim 1955.

- RADLER, A.J., RAUPACH, A.: Deutsche Steuern bei Auslandsbeziehungen. München und Berlin 1966.
- RICKERT, H.: Kulturwissenschaft und Naturwissenschaft. 6./7. Auflage, Tübingen 1926.
- RICKERT, H.: Die Grenzen der naturwissenschaftlichen Begriffsbildung. 5. Auflage, Tübingen 1929.
- RIEDEL, P.: Die Kuppelproduktion. Betriebs- und Marktprobleme. 1955.
- RIEGER, W.: Einführung in die Privatwirtschaftslehre. 3. Auflage, Erlangen 1964.
- RISSE, W.: Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1968.
- RITSCHL, O.: Die Kausalbetrachtungen in den Geisteswissenschaften. Bonn 1901.
- RÜSSEL, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. Auflage, Stuttgart 1956.
- RUSCHENPÖHLER, H.: Der Standort industrieller Unternehmungen als betriebswirtschaftliches Problem. Versuch einer betriebswirtschaftlichen Standortlehre. Berlin 1958.
- SANDIG, K.: Die Führung des Betriebes. Stuttgart 1953.
- SCHÄFER, E.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, Köln und Opladen 1961.
- SCHIERMOLT, H.: Freiwillige Filialbetriebe. Rechtliche und wirtschaftliche Bindungen in freiwilligen Zusammenschlüssen zwischen selbständigen Groß- und Einzelhändlern. Köln 1963.
- SCHLEGELBERGER-HILDEBRANDT: Kommentar zum HGB. 1. Band. 3. Auflage, Berlin und Frankfurt/M. 1955.
- SCHLOSSER, G.: Die gesellschaftlichen Niederlassungen innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft als Problem des internen und internationalen Privatrechts. Diss. Mainz 1965.

- SCHEFFEL, W. /STEIN, R.: Mikrofilm. Organisation und Technik. Düsseldorf 1966.
- SCHMALENBACH, E.: Dynamische Bilanz. 8. Auflage, Bremen-Ma mburg-Hannover 1946.
- SCHMALENBACH, E.: Pretiale Wirtschaftslenkung. 2. Band: Pretiale Lenkung der Betriebe. Bremen 1948.
- SCHMOLLER, G.: Grundriß der allgemeinen Volkswirtschaftslehre. 1. Teil. 13.u.14. Tausend, Leipzig und München 1920.
- SCHNEIDER, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 2. Auflage, Tübingen 1953.
- SCHWARZ, E.: Konzernrechnungswesen. Sammlung Pöschel, Band 28. Stuttgart 1963.
- SCHWEIKER, K.F.: Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung. Wiesbaden 1966.
- SEYFFERT, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 4. Auflage, Stuttgart 1957.
- SOMBART, W.: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. 2. Halbband. München und Leipzig 1927.
- SOMBART, W.: Die drei Nationalökonomien. Geschichte und System der Lehre von der Wirtschaft. München und Leipzig 1950.
- STAMMLER, R.: Wirtschaft und Recht nach der materialistischen Geschichtsauffassung - eine sozial-philosophische Untersuchung. 3. Auflage, Leipzig 1914.
- STAUB: Kommentar zum HGB. 9. Auflage. 1. Band. Berlin 1912.
- STRÖMEYER, A.: Die Absatzreichweite als betriebswirtschaftliches Problem. Diss. St. Gallen 1953.
- SZYPERSKI, N.: Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1962.
- TER MEER, F.: Die I.G.-Farben-Industrie Aktiengesellschaft. Düsseldorf 1952.
- TIETZ, B.: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre. Dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen. Köln und Opladen 1960.

- THÜNEN, J.H.v.: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. 1826.
- VERSHOFEN, W.: Die Marktverbände. I. Teil. Nürnberg 1928.
- VOGL, H. - KONTETZKI, H. - SCHÜTTERLE, P.: Betrieb und zentrale Planung in der UdSSR nach den Wirtschaftsreformen vom Herbst 1965. München und Wien 1966.
- VORMBAUM, H.: Finanzierung der Betriebe. Wiesbaden 1964.
- WALTHER, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. 1. Band: Der Betrieb. Zürich 1947.
- WEBER, A.: Über den Standort der Industrien. 2. Auflage, Tübingen 1922.
- WEBER, M.: Gesammelte Aufsätze zur Wirtschaftslehre. Hrsg. J. Winckelmann. 3. Auflage, Tübingen 1968.
- WEDDIGEN, W.: Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie. 2. Auflage, Berlin 1958.
- WEDDIGEN, W.: Theoretische Volkswirtschaftslehre als System der Wirtschaftstheorie. 3. Auflage, Berlin 1964.
- WUNDERER, R.: Systembildende Betrachtungsweisen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und ihr Einfluß auf die Darstellung des Unternehmers. Berlin 1967.
- WÜRDINGER: Großkommentar HGB. 1. Band. 3. Auflage, Berlin 1960.
- ZIMMERMANN, A.: Das Filialesystem als Absatzmethode. Diss. Nürnberg 1951.

II. Beiträge in Zeitschriften und Sammelwerken

- ACKER, H.B.: Formen und Gradunterschiede bei der Ausgliederung von Funktionen. In: ZfhF. NF. 6.Jg. 1954, S. 36ff.
- ALBACH, H.: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Theorien des einzelwirtschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Wachstums. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 34. Hrsg. Prof. Dr. W. Krelle. Berlin 1965, S. 9ff.
- ALEWELL, K.: Die räumliche Struktur der Unternehmung. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift für R.Henzler. Hrsg. K.Alewell. Wiesbaden 1967, S. 179ff.
- ALEWELL, K.: Filialen. In: HdB. Band 1. 3. Auflage, Stuttgart 1956, Sp. 1778ff.
- ALLAN, M.R. jun.: Expansion by Merger. In: The Corporate Merger. Hrsg. W.W. Allerts u. J.E. Segall. Chicago und London 1966, S. 101ff.
- ARNDT, H. u. OLLENBURG, G.: Begriff und Arten der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 20/1. Hrsg. H. Arndt. Berlin 1960, S. 3ff.
- BEIKE, J.: Organisation und Buchhaltung einer Großbankfiliale. In: ZfhF. 3.Jg. 1913/14, S. 162ff.
- BENNET, J.B.: Sizing Up the Costs of Research and Engineering Abroad. In: Management Review. Vol 50. Nr. 6, Juni 1961, S. 49ff.
- BENTEN, H.: Einrichtung und Betrieb einer Großbankfiliale. In: ZfhF. 15.Jg. 1921, S. 161ff u.S.241ff.
- BICKS, R.A.: Corporate Mergers and the Antitrust Laws, Clayton Act, Section 7. In: The Corporate Merger. Chicago and London 1966, S. 71ff.
- BLEICHER, K.: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation. In: Organisation und Rechnungswesen. Festschrift für E. Kosiol. Hrsg. E. Grochla. Berlin 1964, S. 125ff.
- BLOHM, H.: Organisationsprobleme des heterogenen Unternehmensverbundes. In: Neue Betriebswirtschaft. 14. Jg. 1961, Heft 6, S. 121ff.

- BRAND, H.: Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen im Bankbetrieb. In: BFuP. 9. Jg. 1957, S. 340ff.
- FUDBERG, H.: Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre. In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln. Hrsg. R. Seyffert. Nr. 20. Jg. 1954, S. 345ff.
- GABELL, E.: Produktionsfaktoren. In: HSW. 8. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 271ff.
- EICHLE, H.: Die privatrechtliche Lage des Unternehmens. In: Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Heft 4. Berlin 1954, S. 40ff.
- EISFELD, C.: Betrieb, Firma, Unternehmung. Die drei Einheiten. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für W. Rieger. Hrsg. J. Fettel und H. Linhardt. Stuttgart 1963, S. 1ff.
- EISFELD, C.: Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung. In: ZfBf. NF. 3. Jg. 1951, S. 289ff u. S. 327ff.
- EIGLER, R.: Stichwort 'System'. In: Handwörterbuch der Philosophie. Berlin 1910, S. 666ff.
- EVERLING, W.: Die Bedeutung der internen Preisbildung für die Aussagefähigkeit von Betriebsergebnissen. In: BFuP. 14. Jg. 1962. Herne-Berlin 1962, S. 357ff.
- EVERLING, W.: Die Darstellungen der Betriebsverbindungen im Unterricht. In: Wirtschaft und Erziehung. 11. Jg. 1959, S. 345ff.
- EVERLING, W.: Konzerne und rechtseinheitliche, gegliederte Unternehmungen. In: Der Betrieb. Jg. 1961, S. 1557ff.
- EVERLING, W.: Leistungsverrechnung zwischen Fertigung und Vertrieb. In: Kostenrechnungspraxis. Jg. 1958. Wiesbaden 1958, S. 157ff.
- EVERLING, W.: Der Verbundeffekt und seine Erfassung. In: BFuP. 15. Jg. 1963, S. 203ff.
- FÜRST, G.: Konzentration der Betriebe und Unternehmen. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 20/1. Hrsg. H. Arndt. Berlin 1960.
- GASSER, C.: Die Organisation amerikanischer Konzerne. In: ZfBf. NF. 5. Jg. 1953, S. 182ff.

- GROCHLA, E.: Unternehmung und Betrieb. In: HdSW. Band 10. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 583ff.
- GUTENBERG, E.: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung in Fertigungsbetrieben. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen. 50. Jg. 1956, S. 1ff und S. 28ff.
- GUTOWSKI, A.: Eine Theorie des Unternehmenswachstums und ihre wirtschaftspolitischen Konsequenzen. In: Ordo 1962, S. 443ff.
- HAHN, O.: Buchbesprechung zu Ehlen, K.J.: Die Filialgroßbanken - Entwicklung und Stellung im deutschen Kreditsystem. In: BFuP. 14. Jg. 1962, S. 241ff.
- HAHN, O.: Investitionspolitik. In: Entwicklungspolitik. Handbuch und Lexikon. Hrsg. E. Besters u. E.E. Boesch. Stuttgart-Berlin-Mainz 1966, Sp. 1272ff.
- HASENACK, W.: Theorie und Praxis der Prüfung im Betrieb, insbesondere die Abgrenzung von Revision und Kontrolle. In: Die Wirtschaftsprüfung. 8. Jg. 1955, Nr.18, S. 418ff.
- HASENACK, W.: Funktionenlehre, betriebswirtschaftliche. In: HdB. 2.Band. 3.Auflage, Stuttgart 1958, Sp. 2095ff.
- HAX, K.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 22. Hrsg. F. Neumark. Berlin 1961, S. 61ff.
- HAX, K.: Optimale Unternehmungsgrößen in einer sich wandelnden Wirtschaft. In: ZfbF. NF. 17. Jg. 1965, S. 418ff.
- HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift für E.Gutenberg zum 65. Geburtstag. Hrsg. H.Koch. Wiesbaden 1962, S. 9ff.
- HENZLER, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 22. Hrsg. F. Neumark. Berlin 1961, S. 321ff.

- HERTLEIN, A.: Fusion von Unternehmungen. In: HdSW. 4. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 196ff.
- HUEMANN, H.: Das Recht am Unternehmen. In: Zeitschrift für Handelsrecht. Band 117, S. 60ff.
- JACOB, H.: Zur Standortwahl der Unternehmungen. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift für R. Benzler. Hrsg. K. Alewell. Wiesbaden 1967, S. 235ff.
- KIEFFER, K.W.: Händlervertrieb oder Fabrikverkaufsstellen. In: ZfHf. 30. Jg. 1936, S. 225ff.
- KILTHAU, M.: Die Systemindifferenz des Betriebes. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für W. Rieger. Hrsg. J. Fettel und H. Linhardt. Stuttgart 1963, S. 21ff.
- KOCH, H.: Finanzplanung. In: HdB. 2. Band. 3. Auflage. Stuttgart 1957/58, Sp. 1910ff.
- KOCH, H.: Betriebsgröße. In: HdSW. 2. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 82ff.
- KROPFF, B.: Das Konzernrecht des Aktienrechtes 1965. In: Der Betriebsberater. 20. Jg. 1965, 2. Halbband, S. 1281ff.
- KRAHE, W.: Verbundwirtschaft. In: HdSW. 11. Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 1ff.
- KRETZSCHMAR, A.: Gutachten - Der Unternehmensbegriff im Betriebsverfassungsgesetz. In: Der Betriebsberater. 7. Jg. 1952, S. 861ff.
- LEHMANN, M.R.: Zur Systematik der Wirtschaftswissenschaften., im besonderen der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB. 1. Jg. 1924, S. 435ff.
- LEHMANN, M.R.: Der Begriff der Wirtschaftlichkeit in Volkswirtschaft, Betrieb und Haushalt. In: ZfB. 3. Jg. 1926, S. 165ff.

- LEFFSON, U.: Das wirtschaftliche Prüfungswesen im System der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. In: Die Wirtschaftsprüfung. 22. Jg. 1969, S. 389ff.
- LEHMANN, M.R.: Betrieb und Unternehmung und das Wesen ihrer Wirtschaftlichkeit. In: ZfB. 3.Jg. 1926, S. 259ff und S. 350ff.
- LEHMANN, M.R.: Wirtschaftskraft und Wirtschaftlichkeit oder die Dimensionen der Wirtschaft. In: ZfB. 4. Jg. 1927, S. 567ff und S. 652ff.
- LEITHNER, E.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht. In: ZfBF. 17. Jg. 1965, S. 650ff.
- LINHARDT, H.: Die Nachbarwissenschaften der Betriebswirtschaftslehre, gesehen unter den Auspizien der Trinität von Markt, Unternehmung und Betrieb. In: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis. Festschrift für K. Mellerowicz. Hrsg. H. Schwarz und K.H. Berger. Berlin 1961, S. 229ff.
- LINHARDT, H.: Weder Begriffsrigorismus noch Begriffsanarchismus. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für W. Rieger. Hrsg. J. Fettel und H. Linhardt. Stuttgart 1963, S. 27ff.
- LOHMANN, E.: Betrieb und Unternehmung im Steuerrecht. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für W. Rieger. Hrsg. J. Fettel u. H. Linhardt. Stuttgart 1963, S. 66ff.
- MESTLÄCKER, B.J.: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft im Aktienrecht. In: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 33. Berlin 1964, S. 103ff.
- NORMANN, A.: Die Buchhaltung einer Verkaufsfiliale für Linoleum, Lederteile und Wachsdruck. In: ZfBF. 1. Jg. 1906/07, S. 93ff.
- OTTLE, K.: Finanzwirtschaftliche Typen industrieller Unternehmungen - Fragen ihrer Nützlichkeit und ihrer Bildung. In: ZfBF. 17.Jg. 1965, S. 379ff.
- OHM, H.: Integration, Integrationsformen und Kartellgesetz. In: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Band XIV. Karlsruhe 1962, S. 129ff.

OHNE VERFASSER: Die betriebswirtschaftlichen Funktionen.
In: Betriebswirtschaftliches Repetitorium. Beilage zur ZfB.Jg. 1958. Nr. 3,
S. 17ff.

OHNE VERFASSER: Filialsystem. In: Ökonomisches Lexikon. Band 1. 1.Auflage, Berlin 1967,
S. 650f.

RAISER, L.: Die Konzernbildung als Gegenstand rechts- und wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchung. In: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 33. Berlin 1964, S. 51ff.

REINHARDT, R.: Unternehmungszusammenschlüsse. (I.) Organisationsformen. In: HdSW. 10.Band. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S.549ff.

RIEBEL, P.: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrie-Unternehmungen.
In: ZfbF. 16. Jg. 1964, S. 210ff.

ROEPER, H.: Dezentralisierte Produktion. In: BFuP. 2. Jg. 1950, S. 528ff.

SCHÄFER, E.: Von der statischen zur dynamischen Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaft und Gesellung. Festschrift für H.Proessler. Erlangen 1953, S. 48ff.

SCHÄFER, E.: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre. In: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft. Festschrift für W. le Coutre. Hrsg. F.Henzel. Baden-Baden - Frankfurt/M. 1955, S. 11ff.

SCHÄFER, E.: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. In: HdW. Band 1: Betriebswirtschaft. 1. Auflage, Köln und Opladen 1958, S. 9ff.

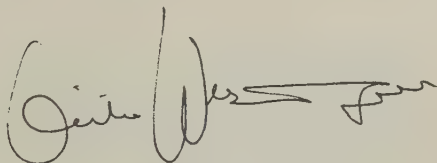
SCHLEGELBERGER: In: Geßler-Mefermehl-Mildebrandt-Schröder: Kommentar zum HGB. 1. Band. 4. Auflage, Berlin und Frankfurt/M. 1960.

SCHMIDT-SUDROFF, U.: Organisation und Führungskontrollen in dezentralisierten Unternehmungen. In: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für H.Münstermann. Hrsg. W. Busse v.Colbe u. G.Sieben. Wiesbaden 1969, S. 421ff.

- SCHWARZ, H.: Die Problematik der pretialen Lenkung von Handelsfilialen. Ein Vergleich mit der Lenkung von Abteilungen und Konzernmitgliedern. In: BzFz. 14. Jg. 1962, S. 451ff.
- STUPEL, J.: Die Bedeutung der Bildung von Betriebsgruppen für die Planung und Vorbereitung externer Revisionen. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Festschrift für H. Henzler. Hrsg. H. Altwall. Wiesbaden 1967, S. 161ff.
- TEGOTHOFF, G.: Betrieb und Unternehmung i. Handelsrecht. In: Der Betrieb in der Unternehmung. Festschrift für W. Rieger. Hrsg. J. Pettel u. H. Linhardt. Stuttgart 1962, S. 126ff.
- TRUBS, W.: Probleme bei der Ausgliederung von Fertigungsbereichen. In: Vordringliche Probleme der Unternehmensorganisation. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Berlin 1961, S. 45ff.
- VODRAZKA, E.: Zum Funktionsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Beiträge zur Begriffsbildung und Methoden der Betriebswirtschaft. Festschrift für W. Bouffier. Hrsg. M. Drachitsch und E. Vodrazka. Wien 1965, S. 217ff.
- VOGT, N.: Fabrikaterfolgsrechnung und Betriebsergebnisrechnung bei Großunternehmen mit mehreren Fertigungsbetrieben (Werken). In: Kostenrechnungs-Praxis. Jg. 1965, Wiesbaden 1965, S. 9ff.
- VOIGT, F.: Unternehmungszusammenschlüsse. (III.) Staatliche Politik. In: HdSW. Band 10. Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 565ff.
- WITTMANN, W.: Konzentrationsprobleme in der Betriebswirtschaft. In: Die Konzentration in der Wirtschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF. Band 22. Berlin 1961, S. 267ff.
- WYSOCKI, K.v.: Moderne Betriebswirtschaftslehre und interne Revision. In: Zeitschrift für interne Revision. 4. Jg. 1969. Berlin-Bielefeld-München 1969, S. 72.
- WYSOCKI, K.v.: Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. In: ZfB. 31. Jg. 1961, S. 30ff.

Eidesstattliche Erklärung

Der Unterzeichnete erklärt hiermit an Eides Statt,
daß er die vorliegende Arbeit selbständig und ohne
fremde Hilfe angefertigt hat. Soweit Literatur ver-
wendet wurde, sind die Zitate als solche kenntlich
gemacht.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Günter Weser', with a long horizontal stroke extending to the right.

LEBENS LAUF

Am 19. April 1941 wurde ich als Sohn des Polizeiinspektors Josef Werzinger und seiner Ehefrau Charlotte, geb. Köppel, in Nürnberg geboren.

In Fürth/Bayern besuchte ich zunächst von 1948 bis 1952 die Volksschule und wechselte dann auf die Oberrealschule über; im Juni 1961 legte ich dort die Reifeprüfung ab.

Im gleichen Jahr immatrikulierte ich mich an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, Fachrichtung Volkswirtschaft. Im November 1965 bestand ich dort nach achtsemestrigem Studium die Diplomprüfung für Volkswirte.

Am 1. Dezember 1965 begann meine Tätigkeit im damals neu angegliederten 'Bereich Siebdruckfarben' der Lackfabriken Hermann Wiederhold, Zweigwerk Nürnberg. Meine anfängliche Aufgabe war die Erstellung einer empirischen Studie über Filialbetriebsprobleme, die vom Landesverband Bayern der Chemischen Industrie e.V., Frankfurt/Main, München, und dem Verband der Lackindustrie, Frankfurt/Main, zum verbandsinternen Gebrauch benötigt wurde.

Im Zuge der Expansion des Produktbereiches Siebdruckfarben wurde im Jahre 1966 neben der chemotechnischen Produktion eine Maschinen-Handelsabteilung für Fertigungsstraßen des gewerblichen Siebdrucks, der Leiterplatten- und der Dickfilmtechnik geschaffen, deren kaufmännische Leitung mir übertragen ist.

Mit der Arbeit an dieser Dissertationsschrift begann ich im Juni 1968. Zur Vorbereitung auf das Rigorosum bin ich derzeit von meinen beruflichen Verpflichtungen beurlaubt.

BAMBERGER FOTODRUCK · RUDOLF RODENBUSCH

9600 BAMBERG · Pösdorferstr. 68 Telefon 0951/31299